hbrchina.org NOVEMBER 2017

Harvard Business Review
哈佛商业评论

100. 领导力
从高潜力到硬实力
——领导力发展中缺失的一环

124. 企业管理
被严重低估的基础管理

161. 自管理
你适合加入初创公司吗?



财经 CAIJING MAGAZINE
HBR 独家中文授权
2017 年 11 月出版

2017全球&中国百佳CEO榜单

卓越CEO的尺度

如何衡量 CEO 的价值？本刊年度榜单关注 CEO 任期内的财务指标与可持续发展评估，并专访帕勃罗·伊斯拉、潘刚、胡扬忠、郁亮、丁磊、许连捷和张勇峰等 7 位入榜领导者，直陈卓越 CEO 的经验与挑战。

P.047-083



11>
9 771671 472069
人民币50元 港币80元

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

哈佛商业评论

2017年第11期：卓越CEO的尺度

《哈佛商业评论》中文版 出品

hbrchina.org NOVEMBER 2017

Harvard Business Review

哈佛商业评论

100. 领导力
从高潜力到硬实力
——领导力发展中缺失的一环

124. 企业管理
被严重低估的基础管理

161. 自管理
你适合加入初创公司吗?

财经
CAIJING MAGAZINE



HBR 独家中文授权
2017年11月出版

2017全球&中国百佳CEO榜单

卓越CEO的尺度

如何衡量 CEO 的价值? 本刊年度榜单关注 CEO 任期内的财务指标与可持续发展评估，并专访帕勃罗·伊斯拉、潘刚、胡扬忠、郁亮、丁磊、许连捷和张勇峰等 7 位入榜领导者，直陈卓越 CEO 的经验与挑战。

P.047-083



人民币50元 港币80元

Harvard Business Review
哈佛商业评论

2017年第11期

致读者

先优秀，再卓越

主创者

hbrchina.org

在决定跟老板做朋友之前，请你三思

博　客

CEO薪酬已然失控，因为优秀的CEO太少？

奖励和惩罚，哪种方式激励员工更有效？

监控身体反应 管理工作压力

众　说

首席营销官的困境

社会目标竞争

任务超载的组织

抢鲜读

人事分析如何推动企业多元化

前　沿

前沿　产品创新该听网民的吗？

创业　创业者应侧重哪些技能？

管理　外向型**CEO**更擅长并购

零售　时尚品牌为何开设直销店
效率　别先做容易的工作
多元化　员工沟通中的性别差异
创业　商业计划书增加创业成功率
行为研究　说垃圾话有后果
营销　“全套”的吸引力
领导力　**CEO**被炒了吗？
组织　官僚主义的成本
奇思辩　女人比男人更抗压

实战复盘
KRONOS公司CEO：推行“无限休假”的益处

聚光灯
上市公司卓越**CEO100**人
《哈佛商业评论》年度榜单**2017**全球百佳**CEO**
2017全球百佳**CEO**榜单
Inditex公司**CEO**帕勃罗•伊斯拉：打造“时尚增长”
《哈佛商业评论》年度榜单**2017**中国百佳**CEO**
2017中国百佳**CEO**榜单
伊利潘刚：不创新，无未来
海康威视胡扬忠：公司竞争力是根本
万科郁亮：服务好每一位客户
网易丁磊：追求品味和创新
恒安许连捷：持续变革，做好自己
建发股份张勇峰：做有社会责任感的企业

特　写
变革计划败在哪？
从高潜力到硬实力

别再为失败的战略投资
被严重低估的基础管理
管理绝不仅是科学
围绕社会目标进行竞争
强生集团：基业长青的人才管理秘诀

特别报道
寻找当代中国的管理思想——拉姆·查兰管理实践奖隆重出炉
致胜未来，你准备好了吗？
对话宜信公司创始人、CEO唐宁“要有敬畏之心”

洞　见
数字化时代企业生存之道

经　验
自管理　你适合加入初创公司吗？
案例研究　身兼多职的烦恼
——专家意见一
——专家意见二
——hbr.org 社区网友评论

杂谈
环保与经济发展不是零和关系

跨界人生
杨澜：我从不在乎别人的看法

英文摘要

版权页

致读者 TO THE READERS

先优秀，
再卓越



秋色



《哈佛商业评论》英文版已经连续5年推出全球百佳CEO榜单（见048页），该榜单旨在衡量CEO的长期表现，评判标准是：CEO整个任期内，调整后的股东总回报以及市值增长。另有两项企业ESG（环境、社会和治理）的独立评分也被计算在内，确保公司股价并非衡量CEO的唯一标准。

今年，《哈佛商业评论》中文版再次与英文版研究团队合作，联合发布了中国百佳CEO榜单（见060页），该榜单评价体系与英文版保持一致，除了对CEO财务指标进行排名之外，我们也引入一家国际ESG评估机构对中国企业的打分。

如今结果揭晓，全球榜单的第一名是Inditex集团（旗下旗舰品牌是Zara）CEO帕勃罗·伊斯拉（Pablo Isla），这是他首次问鼎。伊斯拉自2005年就任CEO后，带领Inditex在全球迅速扩张，一跃成为西班

牙最有价值公司。中国榜单中，排名第一的是伊利股份CEO潘刚。潘刚从2002年开始，领导伊利施行质量领先战略，推进全链创新并构建全球智慧链，使得公司成为中国规模最大、产品线最全的乳制品企业，连续多年净资产收益率保持在20%以上。

英文版同事采访了伊斯拉，中文版团队也同潘刚和其他5位中国入榜高管进行了交流（见070页），在访谈中我们发现，这些优秀领导者们其实都有一个共同点：极为重视基础管理。而本期3位顶级商学院和高校教授的研究，恰好为这种观点提供了佐证——高质量基础管理对企业的重要性不亚于卓越的战略思考。教授们认为，不应再继续告诉商学院学生，CEO介入日常管理是大材小用。应鼓励企业投入资源，提升组织各层级的基础管理水平。（见《被严重低估的基础管理》。）

我们还注意到，业绩突出的领导者都十分重视数据分析，但是他们不会过分依赖数据来主导决策，他们表现出来的特质是理性和严谨。在本期特写《管理绝不仅是科学》的文章中，罗杰·马丁（Roger L. Martin）和他的合作者强调，在商业实践和管理当中，多数情况都包含一些能改变和不能改变的因素，领导者要学会辨别这两种因素。你必须发问：主导局面的是可能性（可以改变的因素）还是必然性（无法改变的因素）？

究竟是什么造就了顶尖的领导者？亿康先达高管评估与发展部门的咨询专家给我们提供了一个角度：对于高潜力的管理人才，你必须检查他们的动机是否适合企业或机构的发展，并谨慎评估4个关键品质：好奇心、洞察力、参与度以及决心。然后，必须给高潜力人才提供合适的发展计划，甚至还要为其提供针对性的导师培养和支持。（见《从高潜力到硬实力》）

16年前，管理学作家吉姆·柯林斯（Jim Collins）在他的名著《从优秀到卓越》一书中说，优秀是卓越的大敌。从本期我们公布的两个百佳CEO榜单结果，以及多篇高质量的研究文章来看，也许优秀真是

卓越的大敌，但企业家和管理者如果不能首先做到优秀，那么他们可能永远无法实现向卓越领导者的跨越。

主创者 CONTRIBUTORS



N·阿南德（**N. Anand**）出任瑞士洛桑管理学院研究主任后，开始了一项艰苦的计划：阅读所有现任和前任教职人员撰写的文章，吸取共同合作积累的精华。他还拉着首席研究员让-路易·巴尔苏（Jean-Louis Barsoux）一起。这件事看起来很傻，但他们是在学习大英博物馆前负责任尼尔·麦克格雷格（Neil MacGregor）。之前，正由于尼尔深入了解了大英博物馆的知识体系，才顺利实现了博物馆的复兴。后来，阿南德与巴尔苏共同确立了洛桑学院学术研究中蕴含的期望：推动学院变得更好。这也正是二人合著有关企业转型文章的初衷。



杰弗瑞·巴思冈（**Jeff Bussgang**）的父亲是大屠杀幸存

者，到美国之后白手起家成功创立了科技公司，从父亲身上杰弗瑞承袭了创业精神。杰弗瑞第一份工作就是在创业公司，后来自己成立公司，最终创立了风投公司飞桥资本（Flybridge Capital Partners）。他在哈佛商学院教授“创立科技风投公司”课程，还协助数百名学生走上创业之路，向创始人和参与合伙创业的人们传授知识。对参与创业，他格外有心得。



在决定跟老板做朋友之前，请你三思

和老板拥有一段积极的，有建设性的，互相信任的关系总归是一件好事，而且每个人都该朝这个方向努力。但是否该跨过这条线向一段真挚的友谊发展，尚未有定论。

克里斯坦森畅销书《你要如何衡量你的人生》的合著者

凯伦·迪伦 | 文

培养敬业员工，你要注意这6个细节！

查拉兰博斯·弗拉乔希克斯斯 | 文

好的管理，就是别妨碍员工做事情

让迪·科密萨 | 文

别再幻想完美工作了，让自己变得足够好才最实在

约翰·李 | 文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

AI可能是令人头疼的队友

AI是目标明确的智能，为达到尽善尽美而接受训练。但研究表明，这是多数人不信任AI的原因所在。

幸福陷阱：我们为何在工作中消耗自己

要在工作中寻求快乐和满足，首先要锻炼情绪智力以确定自己受困于哪一种快乐陷阱，然后发展有意义的工作、不灭的希望和职场友谊。这三个因素有利于提升职业满意度。

网络巨头的实验课

当没有明显答案，或对某个创意的价值看法冲突或犹疑不定时，对照实验可以帮助企业找到方向。

随时关注

读者反馈、纠错、互动交流，请联系：010-85657511、hbrchina@hbrchina.org，或通过 @哈佛商业评论 微博账号或微信账号反馈。



扫描二维码，

下载《哈佛商业评论》

中文版APP

博客 @HBR

CEO薪酬已然失控，因为优秀的CEO太少？

尼古拉斯·多纳泰罗（Nicholas Donatiello）
大卫·拉克尔（David Larcker）
布莱恩·泰雅（Brian Tayan）| 文
时青靖 | 编辑



当前对CEO薪酬的不满之声日渐蔓延。入围标准普尔500指数的企业中，CEO年薪通常能达到1100万美元，所以很多人觉得CEO的收入“已然失控”。

不过很少有人会问，“到底世界上有多少人能管理好规模庞大的上市公司？”问题的答案对于判断CEO收入是否太多非常关键，因为判断CEO价值的重要部分在于，劳动力人口中有多少能够胜任高管职务。如果能当CEO的人很多，那么相关人才价格自然能有效拉低。如

果能当CEO的人非常稀少，各大公司争相聘请优秀人才，自然会拉高薪酬，其他职业也是同样道理。这个问题的答案对于董事们评判CEO的业绩，培养未来人才以及继任规划问题都很重要。

为了深入了理解CEO人才市场的规模和质量，我们调研了《财富》榜单排前250名公司里113位非执行董事，发现几乎所有董事都认为CEO的工作非常难做，业内只有少数几位高管可以胜任。

调研中几乎所有董事（98%）描述CEO的工作时认为极其或非常具有挑战性。几乎没有，（仅2%）认为该工作挑战性适中，或没有挑战。

当问及有多少位高管可以接任CEO，且业绩与目前在任者持平时，董事们估计只有不到4人具备相当能力。他们的眼光并没有局限在本公司，也参考了行业内其他公司。当问及有多少位高管可以接手最主要竞争对手的CEO，且业绩至少能保持跟当前在任者相当时，董事们认为只有6人能胜任。他们还认为，业内公司出现危机时，只有9人有能力扭转乾坤。总之，人数都非常之少。

《财富》250强的董事们都坚信本行业的CEO具有“极其特殊的技能”。此外，他们都相信只有具备顶尖才能的人才方可带领公司走向成功，而且都认为，“如果没有业内最优秀的CEO，就不可能成为顶级公司。”一般来说，董事们都相信“人才搜寻阶段很难判断潜在CEO的素质，因为就算之前的工作经历都符合标准，也难保此人能在未来的岗位上获得成功。”

总的来说，这些发现说明优秀CEO的人才市场极小，而且竞争性远比公司治理专家们料想中强。由此导致一些重要影响：

CEO劳动力市场可能效率低下。由于大企业需要的优秀CEO稀缺，对应的劳动力市场很可能无法高效运作。换句话说，合适人才配置到合适岗位上的过程可能比其他工种冗长。由于低效劳动力市场存在，管理层追求业绩的压力可能会降低，不管是CEO与董事会之间制衡还是薪酬谈判方面，都可能存在扭曲现象。

人才缺乏可能催动薪酬水平上升。CEO人才市场狭小可能是天价薪酬存在的根源，尤其是在美国大型企业中。如果只有极少数人有能力运转大型企业，优秀的CEO对企业成功又不可或缺的话，董事会情愿大手笔出钱招徕理想人才或留住现任CEO就不足为奇了。否则一旦人才投奔竞争对手，成本会太高。

业绩评价可能不够客观。董事们认为，称职的CEO非常稀少，可能在评判现任CEO业绩时会不自觉戴上有色眼镜，只要看到一点应该换掉CEO的迹象，就会立刻联想到寻找继任者的风险。结果是风险厌恶情绪可能推动董事们容忍CEO的业绩或行为不佳，而如果合适人选大把，他们绝不会忍耐。

提前做好继任规划很重要。如果董事们都认为高管要具备特别又罕见的素质，而且轻易无法判断（包括工作职能、行业资历和管理经验均相符，还要具有领导力，能适应公司文化），预判候选人未来的表现如今越发重要，也对继任规划提出了更高的要求。

内部选拔可能效率更高。对很多公司来说，选拔CEO时内部管理者一直是可靠的来源。董事会原本就熟悉内部人士，既往业绩又都有迹可循，适应公司文化也不成问题，所以对很多公司来说内部遴选更加经济，也有助于留住最优秀的人才。

与此同时，这些调研结果也提醒董事们重新思考CEO人才的稀缺性，确保决定薪酬、评估业绩、培养人才和继任规划时不受误导，理性决策。

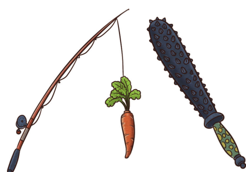


尼古拉斯·多纳泰罗在斯坦福大学担任管理学讲师。大卫·拉克尔是詹姆斯·欧文·米勒会计学教授，斯坦福大学洛克公司治理研究中心资深教师。他合著了《公司治理很关键》和《认真观察真实世界中的公司治理》等书。布莱恩·泰雅在斯坦福大学洛克公司治理研究中心担任研究员。他合著了《公司治理很关键》和《认真观察真实世界中的公司治理》等书。

博客 @HBR

奖励和惩罚，哪种方式激励员工更有效？

塔里·夏洛特（Tali Sharot）| 文
时青靖 | 编辑



18世纪博学家杰瑞米本森曾写道：“我们的所做、所说和所思都会给我们带来痛苦和快乐。”现代神经科学为本森的上述观点提供了佐证。大脑的边缘系统（情绪和动机的重要调节部位）能够影响大脑其余部位，并影响人们生活的方方面面，包括学习能力，交友和决策。

自然而然，当我们试图激励他人时，我们会尝试通过许诺奖励（例如奖金、升职、积极反馈和当众表扬）来唤起他人的喜悦预期，或尝试通过惩罚的痛苦来警告他人（降职、负面反馈、当众批评）。但有一点人们始终没有弄清楚：我们应该采用哪一种方式，胡萝卜还

是大棒？以及什么时候采用？

纽约州立医院开展的调查在某一程度上回答了这一问题。该调查的目的在于提升医疗人员的洗手频率，因为卫生处理在医疗环境中对于预防疾病传播有着至关重要的作用。医院对医疗人员进行了反复的意识教育，而且消毒洗手液器旁边通常会摆放警示标语，上面写着不洗手的后果。然而，尽管医疗人员已被告知其行为会被记录下来，但用于监视重症监护室每个洗手设备的摄像头所拍摄的画面显示，仅有10%的医疗人员在进入病房之前或之后洗手。

医院随后采取了干预措施：在监护室的走廊中摆放了一块电子屏幕，为每位员工提供实时的信息反馈。每当他们洗手时，屏幕便会显示表扬信息（例如“不错”），而且当前值班医生的手部卫生得分也将增加。常洗手人员的比例有了大幅增长，在四周内达到了近90%，医院另一个部门也出现了同样的结果。

为什么这一干预举措会取得如此好的效果？其答案所提供的一般性经验不仅仅只是适用于洗手。

电子屏幕的明智之处在于，研究人员并没有使用传播疾病这类警示，也就是这种情况下的通常做法，而是选择使用积极的策略。每当医疗人员洗手时，他们会立即获得正面反馈。正面反馈会触发大脑的奖励信号，从而强化引发这一信号的行为，并提升人们在未来重复这一行为的概率。

但是，为什么毫无因果关系的正面反馈比疾病传播的可能性有着更好的激励作用？这听起来很奇怪，但它十分契合我们已知的大脑工作原理。

神经科学认为，就行动激励（例如增加工作时长或撰写优秀的报告）而言，奖励往往比惩罚更有效。反过来，当人们尝试阻止他人去做某件事情（例如防止人们分享重要信息或因将机构资源用于私人用途）时，我们会得到同样的结果。也就是说，惩罚更有效。原因与我们所处世界的特征息息相关。

如果要在生活中获得奖励，不管是樱桃派、爱人还是升职，我们通常需要采取行动，去处理此事。因此我们的大脑已经适应了这种环境，即获得奖励的最佳方式便是采取行动。当我们希望得到某种好处时，大脑会释放“行动”信号。这一信号源于中脑深处的多巴胺能神经元，然后通过大脑传至控制动作的运动皮层。

作为对比，为了避免坏事发生——毒药、深水、不值得信任的人——我们通常只须静观其变，不用接触外界。因此我们的大脑已经形成了一种定式思维，即避免伤害的最佳方式（不一定总是）便是不采取任何行动。当我们预计会发生不好的事情时，我们的大脑会释放“不去做”的信号。这些信号源自于中脑，然后传递至皮层。但是与“去做”的信号不同的是，这种信号会抑制行动，而且有时候会让我们愣住。（即便是在我们遇到危急事情的时候，僵化反应通常优先于随后而来的反抗或逃跑反应，例如被汽车头灯照射的鹿。）

这种不对称性部分解释了为什么电子屏幕的积极反馈在激励医疗人员洗手方面比以疾病警告的做法更有效。我在研究和写书时还发现存在其他一些原因，例如社会激励。

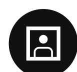
其他研究展现了奖励预期引发行动的生理机制。在神经科学家马克·奎塔特-马思普（Marc Guitart-Masip）主导的试验中（我和其他人也参与了其中），我们发现，志愿者在“按键（也就是行动）获得一美元（奖励预期）”的游戏中的按键速度比在 “按键避免失去一美元（惩罚预期）”的游戏中的按键速度更快。然而，当游戏规则变为无须按键（无须采取行动）才能避免损失一美元或获得一美元时，前者的成绩更好，而且在后面一种情况下人们有时也会本能地去按键。

尽管我们在现实情况中运用此类基础性研究时需要持谨慎的态度，但相对于通过降职或降薪来警告不尽人意的表现，似乎让他人获得积极的预期（可以每周在公司网站上公布最有生产效率的雇员）可能在激励方面更有效果。恐惧和焦虑会让我们退缩和放弃，而不是采取行动和改进。与这一理念类似的是，多项研究发现，在鼓励改变行

为、进行运动或健康饮食时，为人们提供小额资金奖励比警告人们超重和疾病更有效。

警告的影响力通常十分有限的另外一个原因在于，我们的研究显示，大脑会在解读积极信息（例如了解到肥胖的可能性比之前预想的要低）的效率要高于解读负面信息（例如了解到可能性更高）。事实上，人们通常会认为负面信息与他们无关，但却会将积极的信息看作与自己息息相关，并藉此产生乐观的展望。

当我们发现其他人制定的并非是最佳决策时，我们会自动在脑子里将这一决策快进，然后设想其失败的情形，这会让我们警告他们自己所预测的灾难性后果。但是这一研究发现，我们需要有意识地克服试图通过惊吓的方式来迫使他人采取某种行动的习惯，而是应强调实现目标时能够获得的奖励。



塔里·夏洛特是伦敦大学学院认知神经科学副教授和Affective Brain Lab主任，也是最近出版的《影响力思维：大脑揭示我们都通过哪些能力来改变他人》（The Influential Mind: What the Brain Reveals About Our Power to Change Others）一书的作者。

博客 @HBR

监控身体反应
管理工作压力

埃里克·福克斯（Erica Ariel Fox）| 文
时青靖 | 编辑



在公司里，杰克以带领高效，跨职能团队实现增长而闻名。当其他管理者墨守成规时，他选择通过协同合作促进创新。而这些日子，当你走进他办公室所在的楼层，就会感到大厅里弥漫着焦虑的气氛。从9个月前，杰克被晋升为业务部门负责人开始，一切都变了。到目前为止，可以用沟通不畅、士气低落、业绩极差来概括他的新角色。经理们甚至心怀“各人自扫门前雪，莫管他人瓦上霜。”的想法，避免与他合作。

工作中的杰克平易近人、脚踏实地，这使他感到自豪。杰克总是主张开门办公，曾被誉为最具潜力员工，并在公司垒球队司职右后卫。但是，新的管理角色极富挑战性，他需要比以往更努力工作。然

而，种种状况接踵而来：因乘坐“红眼航班”而缺乏睡眠，同事不赞同他的策略让他心灰意冷，无法建立信任令他倍受打击。过去，杰克是优秀的团队领导者；如今，他觉得与身边几乎每个人都格格不入。

杰克拼命激励自己，却没有注意到压力正在慢慢逼近，未能意识到他已变得固步自封，不堪重负的感觉压倒了以往的乐观情绪。以前，杰克会通过日常锻炼来排解工作压力；现在，他烦躁易怒，对停止健身的代价视而不见。杰克仍然自诩为“啦啦队队长”，并未意识到内心世界发生的剧变，但周围的人都明确无疑地看到了这一点。

在错误的地点寻找解决之道

高级领导者对周围发生的事情具有敏锐的观察力。在很大程度上，他们密切关注市场和世界事件。进一步来说，他们关注客户价值的变化，因为这会影响到他们的声誉和底线。在幕后，他们判断着业务结果，以及创造业绩的人，总是在寻找潜在的障碍。

和杰克一样，许多领导者并没有注意到自己内在的心理变化。这种疏忽代价不菲。领导者内心活动与之采取行动，建立关系，创造影响之间，有着直接的关系。 如果你不明白自己内心的想法，就无法理解周围的问题，又怎么能避开常见的领导力陷阱呢？

培养你的“哨兵”

走出自我，第一步是建立所谓的内心“哨兵”。

在现实世界，“哨兵”执行着警戒任务，一旦出了问题，他们就升起警示的旗子。售货员是百货商店的“哨兵”，警惕着商场里的扒手，火情观察员是国家森林里的“哨兵”。你的心中也应该有一名“哨兵”，以便自我监控。具体而言，你的“哨兵”会关注你的内在状况。比如：因胃部紧绷而感到不适；因提议未被采纳而感到吃惊；因为导师争

光，而内心喜悦。在繁忙的一天中，你可能没有注意到自己无时不在的思想变化，情感以及身体感受。但你的“哨兵”可以让情况发生改变。

如果你像大多数人一样，在某些情况下已经使用了自己的“哨兵”，那么，你就会知道它是如何工作的。如果有汽车挡在了你前行的路上，“哨兵”会注意到你有“反击”的冲动；当你收到恼人的电子邮件时，“哨兵”会注意到你心中恼怒；所以，你会克制自己，保持冷静。在这些情况下，你能够避免破坏性行为，因为在你采取行动之前，“哨兵”已经意识到你的反应性冲动。

当风险增加时，内在反应的强度也会加大。在压力下，你的血压和心率都会上升。肾上腺素和皮质醇等应激激素充斥在你的体内。求生本能启动，将氧气从大脑输送到四肢，此时，你的大脑进入低效阶段。所有这一切都使你难以清晰地思考，视野变窄，能够想到的解决方案变少。与此同时，焦虑等情绪一触即发。你可能会感到害怕，想逃避。你可能会生气，想打架。无论你是否注意到，这一切都在默默地发生着。

如果不依靠“哨兵”，你将听从本能，顺其自然。这就是为什么你夜里躺在床上，却始终无法想不明白问题出在哪的原因。当你再次恢复平静，一定难以想象当时你为什么会做出那样的事。如果你很少慢下来、喘口气，那么，你可能经常生活在这种状态中。如果你的“哨兵”不出声，你就有可能变成杰克：一个有着辉煌成绩，却没有注意到自己的内心正被焦灼焚为平地。

从哪里开始？

频繁使用“哨兵”，会令它越发敏感，更加有用。下面是一些方法。你可以选择一种练习，坚持30天，就会开始看到成果。

梳理内心。每日一次，停下正在做的事情，把注意力转向自己。

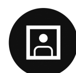
自问：我在想什么？我有什么感觉？我的身体平静还是不安？——我注意到什么身体感觉？

给自己的思想和感情贴上标签。每日一次，调整频率，使之与你的思想或情感步调一致而又保持一点距离，为它们贴上标签。例如，如果你在想“这种事情永远不起作用”，你可能会给这种想法贴上“怀疑论”或“犬儒主义”的标签，然后“打消”这种感觉。

倾听“哨兵”的声音。每日一次，暂停几分钟，准备记笔记（手机录音、或书写在纸张上）。询问你的“哨兵”：你注意到我了吗？然后从“哨兵”的角度写下心得。例如，你的“哨兵”可能会说，“你看起来很无聊”，或者“你对新客户很感兴趣，你正在执行项目计划。”

这样的练习能够让你采取“哨兵”的视角，得以观察和注意内在体验。通过在压力较低的情况下进行上述练习，你可以提高“哨兵”技巧。然后，当风险变高、压力增加时，你的“哨兵”就能意识到正在发生的事，让你提前做好准备，防止出现悔不当初的举动。

人们在面对任何事情时，都会做出反应。包括思想、情感和生理反应。反应不是问题，问题在于你没有注意到自己的反应。如果你不注意内心变化，就会冲动行事，有时还会出现破坏行为。像杰克一样，你会损害自己的声誉，甚至毁掉自己的生意。反之，你就可以自我调整，避免破坏。随着时间的推移，不断培养你的“哨兵”，一旦需要，它就能召之即来。



埃里克·福克斯是《纽约时报》畅销书《赢在内心：领导、生活和持久改变的突破性方法》（Winning From Within: A Breakthrough Method for Leading, Living, and Lasting Change）的作者。她是莫比乌斯行政领导力项目的创始合伙人，在哈佛法学院教授谈判课程。



首席营销官的困境

金伯利·惠斯勒（**Kimberly A. Whitler**）、尼尔·摩根（**Neil Morgan**），《哈佛商业评论》**2017**年**7**月刊一文。

CEO和**CMO**之间的关系出现了问题。**80%**的**CEO**称，他们不信任或认为**CMO**无关紧要。不出意外，**C**级高管中**CMO**的任期最短，而**CMO**的人员变动可能造成公司内部严重混乱。为改变这一模式，公司必须了解**CMO**的三大职责：**1.**负责战略；**2.**关注商业化；**3.**两者兼有。了解自身所需**CMO**类型并确定相应的职责和评估指标，对公司来说意义重大。

这篇文章字字珠玑，每位CEO和CMO都应该拜读，尤其是大公司

的高管。另外，我认为只看组织结构图和预算分配的话，你可能无法确定营销部门的职能范围。公司也许拨巨款给只做商业化的大型部门。公司当务之急是，了解营销部门对制定和改进企业战略有多大影响。听起来响亮的名字和职位名称有欺骗性。如果CEO仅仅将营销视为诠释战略的工具，由只会制作图表的分析团队管理，那么营销起不到任何战略作用。

——陈柏维（音）

宏碁营销和品牌推广部门网页设计师

过去几年中我看到一些观点，即CMO应该兼顾公司大大小小各项事务。我依然认为这是CEO的职责。但这篇文章提到的“匹配”问题，应当引起重视。我不知道，原来在多数情况下，让营销部门承担损益管理责任是合理的。在多数B2B和消费品零售商业模式中，销售是拉动业绩的强有力因素。所以在确定CMO职责时，你必须保证该职位权力、责任和管理范围，符合行业（垂直）和公司（平行）的分配模式。

传统4P模型中，营销高管在董事会中对促销事务有很大决定权，但要和产品和分销管理团队合作，共同优化结果。营销基于市场调研（销售团队应提供大量重要信息），应该尽早加强与产品团队的沟通，尤其是在新产品开发阶段。消费品和消费市场的营销活动对定价应有很大影响；在B2B市场中，销售主导大额订单的定价。营销还应对分销有重要影响，特别是在颠覆实体零售店或必须与之合作的情况下。

——特里·纽金特

MMS董事

多数与CMO职位有关的问题都因公司自身而起。若公司坚持以销售为导向，那么CMO最终很可能会遇到问题。但如果公司完全以市场为导向，CMO的职责就极其关键了。评估CMO的手段有很多：市场

吸引力、分析师排名、战略伙伴关系、问题意识和思想领导力都能说明CMO的能力。在市场驱动型公司中，品牌推广当然十分重要。此外，合理的竞争定位、独特的价值主张和注重垂直发展的入市策略也有重要意义。

——迈克尔·安东努其

EarlyStageProducts 执行董事和市场开发专员

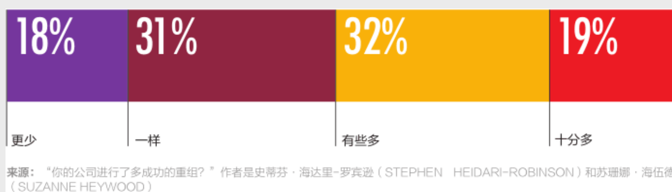
营销部门有两大不同职责。第一项职责是带领公司，为客户提供比竞争对手更好的服务。第二是指挥沟通工作，CMO一直以来都在做后者。前者能更有力地驱动销售和利润增长，但多数CMO都没有足够能力来承担这项职责。结果是，CEO对他们很失望，而CMO的流动率出奇的高。如果让CMO对盈利负责（而非KPI），他们就能更好地完成第一项职责。

——吉姆·施罗尔

Adagio on the Bay总裁兼**EngageNextGen**总监

HBR调查结果

问题：你认为你所在组织相比前5年，在接下来5年中会经历更多次，还是更少次重组？



来源："你的公司进行了多成功的重组？"作者是史蒂芬·海达里-罗宾逊（STEPHEN HEIDARI-ROBINSON）和苏珊娜·海伍德（SUZANNE HEYWOOD）

营销的理念、职能和措施往往会被误解，导致CMO的职责也常常被误解。在有些情况下，营销职能的敌人就是自身——过于关注策略，而非关键基本原则，即价值创造和价值获取，而公司中其他职能

就在做这些事。

——奇普·莫里梅

医疗营销顾问

社会目标竞争

奥马尔·维拉（**Omar Rodríguez Vilá**）孙达尔·巴拉德瓦杰（**Sundar Bharadwaj**），《哈佛商业评论》本期文章。

消费者越来越希望品牌在实用功能之外具备社会目标，于是公司开始高调宣扬社会利益，例如**TOMS**的“买一捐一”。这类项目对社会和品牌本身都有好处，但如果不妥善管理，社会目标项目可能会夭折，甚至对公司产生不良影响。本文作者提出，要把品牌最远大的社会期望与最迫近的增长需求结合在一起。

要把社会正当性和社会目标明确区分开。前者强调公司的“运营许可”，也就是企业要遵守社会道德标准而“不为害”。后者则强调公司是否将“让世界变得更好”作为其商业目标核心（为了吸引目标客户，或是公司运营和资源方面的因素）。

这就是声誉和品牌的不同。好声誉是为了被所有利益相关者视为有价值的公司，品牌则是为了让特定顾客群体了解特定价值主张。消费者认为谷歌是最好的搜索引擎，因为谷歌就是最好的搜索引擎，而不是因为公司有着“整理全世界所有信息”的社会使命。

文章提出的“社会目标竞争”混淆了社会正当性（这方面的主流思维是降低风险）和社会目标（为了引起对一部分购买理由的社会关注）必备的条件。

每家公司都需要广大利益相关者接受一个事实：公司是群体所需

要的一部分。但商业成功取决于掏钱的顾客想买什么。除非顾客就是想为社会目标买单，否则，你的社会目标战略只会给你带来良好的声誉和惨淡的销量。

——乔纳森·诺尔斯

Type 2 Consulting公司CEO

任务超载的组织

马克·莫滕森(Mark Mortensen)、海迪·加德纳(Heidi K. Gardner)，《哈佛商业评论》2017年9月刊一文。

通过将员工同时派往多个团队，组织能提高时间和人力资本的利用率，有利于问题解决和团队间知识共享。但优先事项冲突等矛盾，可能影响共享成员的团队正常工作。作者介绍了有效利用多团队工作模式并降低成本的几种方法。

在我们这个矩阵型组织，扎实且内容丰富的入职引导对建立信任和人际联系很有帮助。例如，我们有一本介绍组织使命、目标及其支持结构的手册，会在新员工入职前发给他们，让他们对团队和工作方式有所了解。为帮助新员工彼此建立关系，我们会安排为期两天的交流互动，让他们在工作之外的情境下进行协作。我们努力使这种人际联系扩大到整个组织。此外，将员工照片添加到电子邮件中这类细节，也能让人们尽快相互熟悉。

——保罗·索维尔
组织文化与发展领域

抢鲜读COMING SOON

*具体内容请以最终出版为准。



2017年12月刊 特写文章

人事分析如何推动企业多元化

利用数据驱动方法管理人才

Facebook全球多元化总监马可辛·威廉姆斯（Maxine Williams）表示，随着企业内人员越发复杂，两件事比较急迫：一是有时要相信员工质疑待遇不公与偏见相关；二是提供制度支持。

第一条做起来比较简单。如果有同事或朋友受到不公正的待遇，并认为自己的身份可能是原因，我们就应该承认如此质疑是有道理的。其实，相信他们很容易，因为很多研究已经显示，工作中普遍存在偏见。

第二项如何实现呢？很多企业为了消减或扭转偏见，同时鼓励多元化，开始尝试人事分析，这项工作主张利用数据驱动方法管理人才。可惜的是，企业采用数据应对新类型员工带来的挑战时，往往会抱怨数据集合中囊括的人事类型不够全面，提供不了多少帮助。

其实，雇主拥有的数据比想象中多，他们可以获知其他公司的情

况，也可以仔细了解员工状况，即便是人事分析尚未覆盖的员工。有时管理者想找出问题必须依靠公司的力量。

[特写]

利用好公司内部的社交工具

办公室里使用的内部社交工具越来越多，善用社交工具的员工寻找能帮忙完成工作的同事更快捷，也更容易找人介绍认识合适的专家，由此可实现合作和知识共享效率。人们做决策更快，为产品和服务提供更多创意，而且工作中更投入。不过也发现，希望"拓展社交"的公司有时也会遭遇陷阱。作者认真分析了各种陷阱，并提供了充分利用社交工具的建议。

[特写]

你适合初创公司吗？

近年来，美国医疗领域在IT领域投资金额巨大。IT系统对有效改进医疗行业或降低成本并无多大帮助。很多医疗系统在整合新系统的过程中，痛苦远超过收益。之所以负面效应会大于正面效应，关键原因在于系统运作的方式。作者认为，医疗系统不应简单将IT技术当成计费、监测，还有纠错的事务性工具，而是应该利用IT系统协助改变现有治疗方式。

Harvard Business Review
Idea Watch
前沿



产品创新
该听网民的吗？

RETHINKING CROWDSOURCING

社交网络可能扭曲调研结果。

2012年，瑞士软饮料公司Rivella打算推出新口味，在开放创新平台上征集消费者建议，共收到800条反馈。在分析过程中，管理者发现有一个提议很受欢迎：研制一款健康的姜味饮料。但公司调查后发现，原来只是少数几个用户在疯狂吸引点赞和评论，制造声浪。“那只是一小群消费者互相捧场，大量灌水。”负责Rivella创新管道的希尔凡·布劳恩（Silvan Brauen）说。因此，尽管网上评论热度很高，公司认为姜味饮料会遭到失败，放弃了这个方案。

这就是社交偏差的一个案例。新研究显示，企业进行众包式创新、参考消费者意见时，这种认知偏差是一项重要风险。为研究社交偏差对调研结果的影响，瑞士卢塞恩大学营销学教授莱托·霍夫斯泰特（Reto Hofstetter）分析了18家公司的87个众包项目，时间跨度14个月，使用的Atizo是欧洲主流开放创新平台之一，用户包括宝马、雀巢等。本项研究中，霍夫斯泰特的团队共分析了1917名消费者提出的31114项建议。

Atizo系统的一个核心功能是用户投票。研究中的企业平均收到358项建议，分析评估这些创意需要大量管理资源。为减轻企业的负担，Atizo效仿Twitter和Facebook，设置点赞和评论的功能。用户的

点赞和评论很受重视：研究中的所有企业都将投票系统作为第一道筛选程序，用以评估创意并决定奖励哪些用户。

但霍夫斯泰特经过分析发现，投票系统并不像看上去那么有价值。像社交媒体上常见的那样，当某个用户的创意被其他人点赞，他通常也会反过来点赞对方的创意。Atizo也有加好友功能，而研究者发现，用户支持好友创意的概率，比支持陌生人高得多。数据显示，社交偏差对创意得到的点赞和评论数影响很大。但研究者发现，企业并不了解这一点。“我完全看不出企业在降低点赞的重要性。”霍夫斯泰特说：“相反，点赞情况对决定奖励和进一步研究哪些创意起着重要作用。”

为进一步分析消费者投票的指导价值，研究者在众包项目结束一年多后，对企业管理者进行访谈和调查，了解后续进展。研究者随机列出网络参与者的建议，请管理者对每项创意的实用性和创新价值打分。结果显示，消费者青睐的创意与实际转化为成功产品的创意并无相关性。

为找出这种不匹配的原因，研究者邀请145名外部专家，从可行性、原创性和客户价值角度，对所有众包产生的创意打分，然后将得分与网络参与者的意见进行对比。研究者发现，消费者低估可行性的价值，而青睐中等程度的原创性；企业则看重可行性，且要么选择高度原创性的方案，要么选择较为普通的创意。

研究结论可归纳为：“消费者在网上发表的意见，难以作为创意质量的评判依据。”

希尔凡·布劳恩
（**Silvan Brauen**）
“不能只根据流行意见做决策”



希尔凡·布劳恩是瑞士领先软饮料公司Rivella商务拓展负责人，该公司过去5年中曾借助开放创新平台进行产品开发。布劳恩最近接受《哈佛商业评论》采访，介绍了众包创新模式的利弊。以下是采访摘要。

为什么选择众包创新？

我们不想只依靠技术，随意推出一种新口味，然后盼望消费者喜欢。我们想采取新方式，更重要的是，想从消费者需求出发。

效果如何？

非常好。2012年第一次尝试众包创新，我们收到了超过800项创意，其中有我们自己也能想到的普通点子，也有很疯狂的想法，比如甘草口味、颜色奇异的饮料。我们可能会有盲点，或者因为以前失败的方案思维固化，而众包带来的多样性拓展了我们的想象力。

消费者点赞如何影响创意评估？

我们将其视为定性而非定量数据。得到8个赞的创意不一定比得到7个赞的好，这不是严格的科学。但我们认为点赞显示出情感因素或争议，这是积极信号。如果一个创意在众包平台上没有得到关注、激发讨论，那它可能在市场上也不会受到太多注意。

如何处理众包得到的创意？

我们从800个创意中筛选了20个，然后组织内部讨论、焦点小组和品尝测试。这是一个协作、迭代的过程，80%的工作是在网上参与者提交创意后进行的。你不能只依靠流行意见，而应自主思考哪些方案行得通，同时考虑公司整体战略。我们最后决定推出两种新口味：桃子和大黄。这两者都是众包平台上受欢迎度前10%的创意，但不是排名第一的。新产品很成功，带动Rivella在瑞士国内的市场渗透率提高1/3，从30%升至40%。

现在采用开放创新模式是否不如过去多？

是的，而且我觉得其他公司也是。但众包创新变得如此流行，部分原因在于营销而非创新本身。有段时间，如果你宣传说新产品是与消费者合作推出的，反响会相当积极，提高了成功几率。现在很多公司都这样做，所以这不再是卖点。话虽如此，开放创新仍是很有潜力的价值来源。

这并不是说众包没有用；研究者只是建议，企业不应太看重点赞、评论等消费者意见，而应找到更有效评估创意的方法。霍夫斯泰特和同事引用的此前一项研究显示，由不同参与者提出的相似创意（称为“焦点创意”），对产品开发更有帮助。此外，一家众包平台使用更复杂的评价选项代替简单点赞，从而减少了社交性点赞的情形。研究者同时建议众包平台使用算法等工具，排除社交因素的影响。

Atizo 360°的CEO阿德里安·盖博（Adrian Gerber）同样认为，企业应减少对消费者投票的关注，而更多依靠自主制定的标准，从几百个创意中筛选出少数几个可行方案。他认为，随着众包的发展，企业开始慎重选择参与群体，进而利用这些人的相关专业知识来引导创新方向。例如，企业正更多邀请员工和供应商而非消费者参与开放创新。还有些企业寻找专家型消费者，参考他们的专业观点。为开发新的防雪崩装备，瑞士户外服装和装备公司Mammoth最近就在Atizo上召集有设计或工程经验的登山者。这表明，要找到创新解决方案，企业或许应求助合适的小众，而非征集大众的创意。



关于本研究 莱托·霍夫斯泰特（Reto Hofstetter）、苏莱曼·阿廖卜塞（Suleiman Aryobsei）、安德里亚斯·赫尔曼（Andreas Herrmann）：《产品创新应该听从网上消费者的意见吗？》（“Should You Really Produce What Consumers Like Online? Empirical Evidence for Reciprocal Voting in Open Innovation

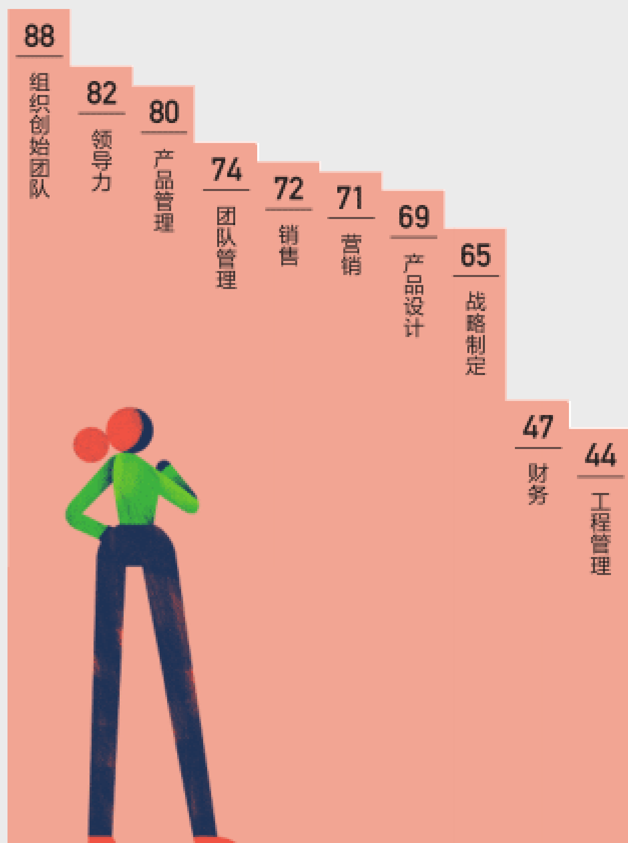
Contests”，《产品创新管理》期刊（Journal of Product Innovation Management），即将刊登）

创业

创业者应侧重哪些技能？

大学和MBA教育对科技创业有多大帮助？研究者调查了141位曾就读于哈佛商学院的创业者，其中大多数人成立了有VC投资的科技创业公司；此外采访了20位没有MBA学位的创业者。两组受访者都认为，想创业的人应努力成为多面管理者，尤其应培养建立和领导团队的能力，以及发现并响应客户需求的能力；财务和工程等专门技能则被认为重要性较低。一位受访者指出："这些技能每项都很重要，问题是，CEO自己应当具备哪些能力，而将哪些事情委托给其他团队成员？"■

受访者指出的"重要"或"非常重要"的技能（%）：



资料来源 托马斯·埃森曼（THOMAS R. EISENMANN）、罗伯·豪（ROB HOWE）、贝丝·奥尔特灵格（BETH ALTRINGER）

管理

外向型CEO更擅长并购



企业每年花费数十亿美元进行并购，却常常破坏而非创造价值。新研究使用一种新的语言学技巧，分析一项可能影响并购行为和结果的因素：CEO性格外向性。

研究者收集了2381位跨国企业CEO在10年中的季度盈利电话会议上的发言，使用文本分析软件评估他们的性格外向性。之后，研究者分析领导者所在企业的并购表现。结果发现，外向性CEO参与的并购

次数更多，标的公司规模更大，且交易的平均回报率更高。

原因何在？相比性格较内向的CEO，外向性CEO参与的董事会更多，因此具备人脉和情报优势，有助于发现和争夺有价值标的。外向性格可能也有助于CEO说服股东认可交易的价值。■

旧档重提：《哈佛商业评论》1972年3-4月刊

“从某些方面看，中层管理者是所在部门领导者，负责分派任务、指导和规划；但同时，他也有具体运营职责，必须自己动手工作，完成目标。因此，他既是指挥者也是执行者，既是战略家也是实干者，或者用体育的比喻，既是教练又是运动员。相反，他的上司通常是教练，而下属则是运动员。”

胡戈·乌特霍文（HUGO E.R. UYTERHOEVEN）：《中层管理者》（“GENERAL MANAGERS IN THE MIDDLE”）



关于本研究 沙文·马尔霍特拉（Shavin Malhotra）等：《性格外向的CEO成功并购概率更大》（“The Acquisitive Nature of Extraverted CEOs”，《管理科学季刊》（Administrative Science Quarterly），2017年）

零售

时尚品牌为何开设直销店

传统观点认为，高端零售商用直销店来消化旧款或卖不动的商品，目标群体是买不起正价商品的消费者。但一项新研究显示，实际情况要更复杂。

研究者分析了美国某时尚品牌数百家常规门店和直销店5年的销售数据，发现两类店铺的顾客群体收入相近，区别只在于，直销店顾客不太在意最新潮流，且更愿意为省钱而走远路（直销店一般远离市中心）。

研究者认为，直销店主要针对关注性价比的顾客，而常规门店则能满足追逐时尚的顾客。此外，直销店也能分散新产品失败的风险。研究者估算，如果取消直销店，该时尚品牌利润将下降23%，新品将减少16%。



直销店较远的地理位置，使之不与常规门店相冲突。但随着零售商积极增加电商业务，这种优势将不复存在，因此这项新研究的发现对零售商很有意义。“零售商转向线上，将无法利用地理位置和距离做文章，因此，必须为不同客户群体创造新的体验。”研究者说。■



关于本研究 唐纳德·维（Donald Ngwe）：《直销店存在的意义》（“Why Outlet Stores Exist: Averting Cannibalization in Product Line Extensions”，《营销科学》（Marketing Science），2017年）

效率

别先做容易的工作

工作堆成山，你会怎么办？大多数人会增加工作时间。但随着待完成的任务增加，人们会采取另一种策略，研究者称之为“任务完成偏差”。简单说，就是我们会优先做容易完成的工作（即便这些工作不太重要），以获得某种成就感。

一项实验很好地说明了这种现象。研究者在一家医院的急诊进行了两年观察，分析医生的接诊顺序，共涉及9万名患者。大多数医生按照规定，根据病情严重性和等待时间长度决定接诊顺序。但当患者人数增加时，有些医生开始优先接待容易处理的患者。（研究者排除了患者人口特征、保险和季节等变量。）

对费用单据的分析显示，长期来看，偏好简单任务的医生效率较低。在后续涉及打字、抄写、文字处理等任务的实验室测试中，大多数参与者都表现出了任务完成偏差。“完成任务让人们感觉良好，这能提升短期工作表现，”研究者写道，“但当我们分析长期工作效率时，存在任务完成偏差的参与者通常表现较差。”■

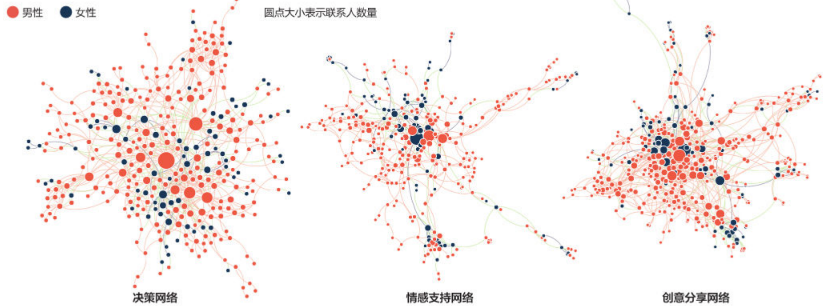


关于本研究 迪瓦斯·KC（Diwas S. KC）等：《任务选择如何影响长期表现》（“Task Selection and Workload: A Focus on Completing Easy Tasks Hurts Long-Term Performance”，工作论文）

多元化

员工沟通中的性别差异

评估组织文化的包容性，不止是统计少数群体员工的人数。不同群体员工之间的沟通频率也很重要。研究者帮助一家大型专业服务公司进行人际网络分析，统计员工寻求决策支持和其他建议时的求助对象，以及哪些互动是双向的。该公司员工的男女比例为5：1，但分析显示，女性员工参与决策和创新的比例甚至更低。“在健康的人际网络中，女性员工的联系人数量应该与男性员工相近，外围散布的女性员工应该更少。”研究者写道。■



创业

商业计划书增加创业成功率

对于商业计划书，创业领域的专家意见不同：有些人认为，书面商业计划对建立一家稳定运营、盈利的创业公司非常重要；也有人认为应该跳过这一步，直接开始尝试满足消费者需求。最近几年，受精益创业风潮推动，后一种观点成为主流。但一项新研究显示，商业计划书的价值比我们认为的大。

研究者选取1088名美国新创业者，按有无商业计划书分为两组，再分别找出教育和行业经验等其他条件相似的创业者进行对比，周期为6年。“正式制定商业计划会带来回报，”研究者写道，“在其他条件相同的情况下，有书面商业计划的创业者，实现公司稳定运营的几率高出16%。”研究者认为，商业计划书能帮助创业者专注于实现目标，且有助于资源分配和协调方面的决策。■



2009年到2015年间到访白宫的企业高管所在公司的股票，从访问前10天到访问后40天这段时间中，跑赢平均收益率0.9%。

杰弗瑞·布朗（JEFFREY R. BROWN）、黄杰坤（音）：《政治资源与公司价值》（ALL THE PRESIDENT'S FRIENDS: POLITICAL ACCESS AND FIRM VALUE）



关于本研究 弗朗西斯·格林（Francis J. Greene）、克里斯蒂安·霍普（Christian Hopp）：《商业计划书是否有助于创业？》（“Are Formal Planners More Likely to Achieve New Venture Viability? A Counterfactual Model and Analysis”，《创业战略研究》（Strategic Entrepreneurship Journal），2017年）

行为研究

说垃圾话有后果



有些CEO习惯贬低竞争对手，包括讲一些企业的坏话。维珍集团的理查德·布兰森（Richard Branson）和T-Mobile的约翰·莱杰尔（John Legere）就是典型例子。在组织的较低层级，坏话也很常见：在一项调查中，57%的《财富》500强企业员工说，每个月至少会听到一次坏话。过往研究认为，这种策略能起到干扰或激怒他人的作用，损害他人的工作表现。但一项新研究揭示了说坏话的弊端——激发报复欲，并刺激对方表现得更好。

在6项实验室测试中，研究者发现，如果参与者被自己所认为的竞争者嘲笑（“你就是个废物”“我会秒杀你”），他会比收到中性信息的参与者更出色地在电脑上完成任务。这些人更渴望得到好成绩，希

望看到贬低他们的人失败。（不过他们的想象力会受限，且更可能作弊。）“习惯说坏话的人应认识到，他们无意中激励了对方拿出更好的表现，”研究者写道，“他们应更周全地考虑粗鲁行为的人际后果。”■



关于本研究 杰里米·叶（Jeremy A. Yip）、莫里斯·施韦策（Maurice E. Schweitzer）、萨米尔·努尔莫哈迈德（Samir Nurmohamed）：《垃圾话后果研究》（“Trash-Talking: Competitive Incivility Motivates Rivalry, Performance, and Unethical Behavior”，《组织行为与人力决策》（Organizational Behavior and Human Decision Processes），即将出版）

营销

“全套”的吸引力

有些啤酒零售商允许顾客任选6种啤酒，按优惠价结账。这种情况下，有几个人会只买5种？

在一项现场研究和几项实验室测试中，研究者分析了参与者对于“全套”的欲望，尤其是随机组成的“假全套”引发的行为。在与加拿大红十字会合作的现场研究中，有些捐赠者被要求捐出6件物品，组成所谓“全球生存背包”，其他人则可任意选择捐赠物品。

结果，捐赠全部6件物品者的概率是后者的7倍。在一项实验室测试中，参与者可以选择参与4项风险逐级提高的赌博，也可以在任何时候兑现离场。部分参与者得到的信息是，这4项赌博是一个整体，这些人参与风险过高的第四项赌博的概率，是其他人的两倍。“即便没有明确的目标或意义，”研究者写道，“假全套的设计也能带来整体感，改变人们的认知，激发他们对完整性的欲望。”这种欲望可以为营销者利用。■

美国风险投资流向清洁能源技术的比例，从**2011**年的近**17%**降至**2016**年的不到**8%**，部分原因是廉价天然气供应充分，以及一些**VC**聚集的清洁能源公司倒闭。

迪瓦西里·萨哈（DEVASHREE SAHA）、马克·穆罗（MARK MURO）：《清洁能源风投趋势分析》（“CLEANTECH VENTURE CAPITAL: CONTINUED DECLINES

AND NARROW GEOGRAPHY LIMIT PROSPECTS”)





关于本研究 凯特·巴拉兹（Kate Barasz）等：《“假全套”设计》（“Pseudo-Set Framing”，《实验心理学》（Journal of Experimental Psychology: General），即将出版）

领导力

CEO被炒了吗？

在商界的委婉修辞中，最常见的一种是某高管因为“希望多陪家人”而辞职。这种情况下，大多数人会认为这位高管是被炒了。但很多时候其实难以准确判断。财经记者丹尼尔·肖贝尔（Daniel Schauber）设计出一种“被迫离职评分”工具，用以评估高管离职的自愿程度，参数包括9方面的公开信息，如离职公告的形式和长度、给出的原因、离职高管的年龄和任期长度、公告和正式离任的时间间隔、继任计划等。

研究者依此计算了6个月内226位离职CEO的分数，认为其中43位可能被迫离职，另有72位可能由于个人原因离开（其余则处于模糊地带）。接着，他们分析了发布离职公告当天各公司股票走势，发现被迫离职者的分数越高，投资者的反应越强烈（正面负面都有）。如果正确判断CEO属于被迫离职，投资者可以及时获知公司战略效果不佳，发现投资风险；如果误认为CEO自愿离职，可能较难发现风险。■

一个旨在教授印度制衣工人时间管理、沟通和其他一般性技能的教育项目取得了**250%**的回报，不仅提升了参与者的效率，也对生产线上的其他工人产生了积极影响。

阿丘塔·阿德瓦留（ACHYUTA ADHVARYU）、那姆拉塔·卡拉（NAMRATA KALA）、阿南特·尼沙达姆（ANANT NYSHADHAM）：《培养软技能的回报》（“SOFT SKILLS TO

PAY THE BILLS: EVIDENCE FROM FEMALE GARMENT WORKERS”）

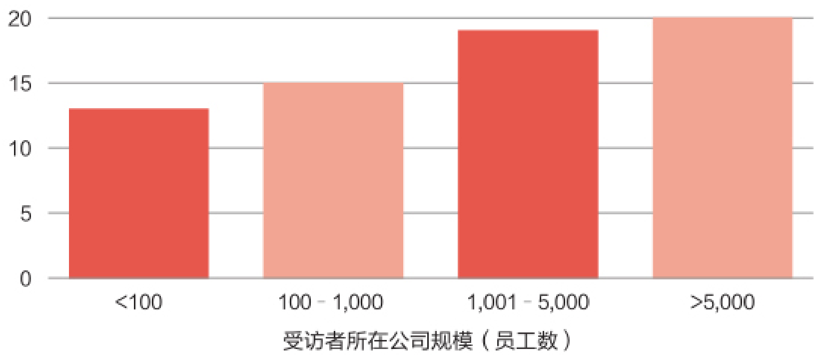


关于本研究 伊安·高（Ian D. Gow）、大卫·拉克尔（David F.Larcker）、布莱恩·塔扬（Brian Tayan）：《投资者如何判断CEO被迫离职？》（“Retired or Fired: How Can Investors Tell If a CEO Was Pressured to Leave?”，Stanford Closer Look Series，2017年）；《“被迫离职评分”》（Push-Out Score: The Number You Need to Know，Exechange，2017年）

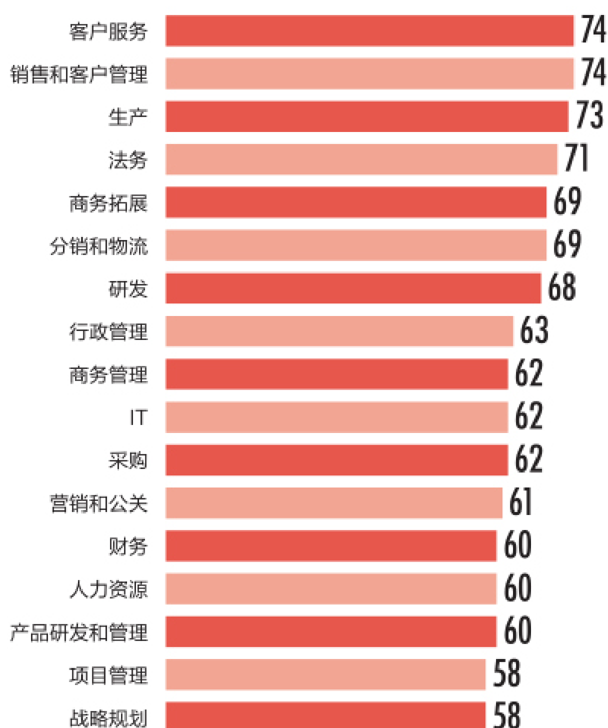
组织

官僚主义的成本

很多职场人士抱怨称，所在公司太官僚，决策缓慢。为对这个问题进行量化分析，研究者设计了一项“官僚指数”，并调查了超过7000名《哈佛商业评论》读者在工作中遭遇官僚主义的情况，得到的结果包括：大公司的官僚主义问题更严重；2/3受访者认为近年来情况在恶化；客服和销售等面向客户的部门受到严重影响。■



来自不同部门的受访者认为，所在公司近年来官僚主义加重的比例（%）



资料来源 加里·哈默尔（GARY HAMEL）、米歇尔·萨尼尼（MICHELE ZANINI）

圣加仑大学的亚力克斯·克雷默（Alex Krumer）和同事对超过8200场大满贯网球比赛进行了研究，发现在获胜风险高的比赛中，男选手的实力下降明显，而女选手则不然。他们得出的结论是：

紧要关头，女人比男人更抗压

WOMEN RESPOND BETTER THAN MEN TO COMPETITIVE PRESSURE

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 访 齐菁 | 译 蒋荟蓉 | 校 万艳 | 编辑

克雷默教授，捍卫你的研究吧！

克雷默：我们研究的是2010年法网、美网、澳网以及温网四大满贯比赛中，第一盘发球者的表现，发球者通常是占有获胜优势的那一方。我们发现在紧要关头，男选手发挥得比女选手更糟。例如，比分到达4：4。平局后男选手输掉自己发球局的几率提高了7个百分点，而女选手在影响胜负的关键时刻前后，实力发挥几乎没有变化。即便

女选手也随着压力增加而实力下降，下降的水平也平均比男选手低50%。

因此，我们可以自信地说，在职业网球世界中，女性抗压能力比男性更强，她们更不易被紧张局面压倒。但这一规律是否适用于其他领域还有待考证。

HBR：研究对象为什么是四大满贯网球比赛？而且只看第一盘表现？

网球是一项非常容易评估竞争性压力和选手表现的运动。每一分、每一局、每一盘、每一场比赛都有明确的胜者，而且你可以估算在某场比赛中胜利的几率。1：1、3：1、或5：0等不同的比分对获胜可能性的影响各异。我们只看第一盘，是想要避免后面比赛中局面过度不对称、选手疲惫以及体力下降等因素对于结果的影响。而且，拿下第一盘比赛会占据巨大优势。

我们的数据显示，85%拿下第一盘比赛的女选手和77%的男选手最终都赢得了比赛。而聚焦于四大满贯比赛则是因为这些赛事有奖金激励，排名积分最高，还是唯一给男女选手提供同等金额奖金的锦标赛。在这些比赛中，男选手的确要比女选手打更多的比赛（大满贯赛中男子是5盘3胜制，女子是3盘2胜制——译者注）。但这就更加说明，拿下第一盘比赛对于女选手的重要性。

所以大满贯级别的奖金和积分会增加比赛压力吗？

有很多研究都表明业务表现和激励压力的反向关联。杜克大学的丹·艾瑞里（Dan Ariely）和他的同事发表过一篇名为《高激励，大错误》的论文，研究对象为印度村民和大学生。在这些群体中，那些被给予高额激励的人比激励较少的人表现更糟。还有其他研究表明，澳大利亚篮球运动员在练习中罚球的命中率比在比赛中高，职业高尔夫选手更可能在高奖金比赛的最后一洞错失良机。

在关键时刻，女性比男性更具掌控力。

你期待过研究可能会发现性别差异么？

我们并不确定，因为在性别、压力和业务表现方面的证据有限且混杂。有些研究发现男性和女性并没有太大差别，有些发现男性在预热阶段表现更佳，也有些研究发现在特定环境中，女性比男性表现得更好。

波士顿大学的达尼埃尔·帕舍曼（M. Daniele Paserman）在我们的研究之前就观察过大满贯比赛的数据，他的结论是男性和女性都会在关键得分点表现得更保守，失误更少，得分也更少。但他没有直接评估竞争性压力对于获胜可能性的影响。我们觉得，看看这些明确客观的结果会很有趣，并且问问，重要关头到底是男性还是女性更能抗压？

但等一下，你们观察的是男对男、女对女的比赛。如果其中一个人因为压力而发挥不佳，可他的对手与他性别一致，对手是否在同等情况下发挥得更好？

这就是我们为什么只关注发球者。网球专家普遍认同，发球者更容易掌控第一球的得分，而接球者只能应对。平均来说，发球者获胜的几率高达72.6%。因此，如果发球者失去了关键一分，通常是因为自己发挥不佳，而不是对手发挥得太好。

在男子职业网球赛中不是会更势均力敌些？或许发球的男选手只是想要比赛更激烈，又或许费德勒和德约科维奇的出色表现可以扭转结果？

在一场特定比赛中，我们的评估会控制包括世界排名、体重指数、身高和主场优势在内的选手特征。

那如果我们看看大满贯的男女混双比赛呢？你觉得会得出不同结果么？

这当然有可能。至少有一个实验室研究表明，女性在单一性别环境中抗压能力更好，而男性在混合性别环境中表现更佳。因此，我们在得出结论时必须更加小心。而且在绝大多数实际生活场景中，包括劳动力市场，女性显然都要和男性共同竞争。

> 在柔道铜牌赛中，赛前记录对于女性选手本场比赛的表现没有影响。

并非所有的女性都是小威廉姆斯。

我理解你的意思。我们的研究关注的是顶尖的网球选手，也许这些网球女将有一些寻常女性没有的特质，让她们能够在同样高水平的竞技中，比男性更具掌控力。但想想其他需要面临压力、保持冷静的角色，比如大企业的CEO，他们也非普通人，而是另外一种类型经验丰富的精英人群。不过，在财富500强的榜单上，只有4%的高管为女性。

即便我们坚持在这一狭窄领域内的发现——在网球大满贯比赛中，女性比男性更容易突破瓶颈，那你要如何解释它？

我们不知道，但可能有生理学原因。查阅关于控制压力的荷尔蒙皮质醇的资料，你会发现在面临压力的场合，如高尔夫比赛或者公众演讲，男性的皮质醇比女性增长得更快，而这些增长可能会影响表现。我们没能获得网球选手的血液样本，但我猜测也许会有相似的现象。丹尼·科恩-扎达（Danny Cohen-Zada）、齐夫·舒迪娜（Ze’ev Shtudiner）和我还发表了一些研究认为，男性比女性更容易受到心理动力因素的影响。

我们研究了从2009年至2013年的柔道铜牌比赛，发现在过往比赛中获胜的男选手比输过比赛的选手更容易赢得铜牌赛，而女选手的战前纪录对能否赢得铜牌赛基本没有影响。这个现象同样可以从生理学角度解释。睾丸素被证明有助于提升表现，男性的睾丸素在赢得比赛后上升，落败后下降，但女性却没有同样反应。虽然赢家一直获胜听起来不错，但在竞技体育世界之外，这就可能造成过度自信的风险。

所以其实女性并非更软弱更情绪化？

说来有趣，我来自以色列，我们国家每个人都要去军队服役，现在大家正在争论该不该让女性承担战斗角色。在最近的一次电视讨论中，一位发言人引用了我们的研究来证明在军队中应当男女平等。从生理角度来看，平均而言，男性依然比女性更强壮。但如果要论心理坚强程度，也许在某些情况下，女性更有优势。


KRONOS公司CEO：
阿隆·艾因

KRONOS公司CEO：推行“无限休假”的益处

THE CEO OF KRONOS ON LAUNCHING AN UNLIMITED VACATION POLICY

阿隆·艾因（Aron Ain）｜文
廖琦菁｜译 王晨｜校 李剑｜编辑

高绩效员工、 对工作生活平衡的热切关注以及对员工的高度信任， 是无限假期系统能够运行的关键。

1979年，我大学毕业后，直接加入了克洛诺斯（Kronos），是公司的最初的几位员工之一。当时，公司给新员工两周的带薪假期，工龄每增加一年，带薪假期增加一天，直到一定的天数。大部分公司以这种方式安排假期，尽管时间长短可能不同，但多数公司都这样。1984年，我晋升为全国销售经理，4年后，我成为全球销售与服务副总裁，进入公司高管层。作为劳动力管理软件与服务的解决方案提供商，克洛诺斯有一项长期政策：在合理的情况下，高管可以尽可能延长休假时间，无须对他们的休假时间进行追踪。这是有道理的，即便在那个时候，高管都被要求全天候工作，当你不断在晚上、周末和家庭旅行期间工作时，追踪你的工作时间或宣布一个官方的“假期”几乎毫无意义。从那以后，我一直担任克洛诺斯高管，后来就任CEO并工

作了12年。近30年，我的休假时间都没有被追踪过。

我加入克洛诺斯后发生的变化是，由于技术的发展，公司各级员工在手机上办公已成常态，通常是回复邮件或在下班后做某些工作。我目睹了我女儿这么做，她是职场新人，现在的职位只有两周带薪假期，这限制了她与我和妻子一起旅行的能力。回家过感恩节的小长假期间，她每天工作数小时的情况并不罕见。在如此多员工都全天候工作的时代，依赖明确界定“上班”或“休假”的政策让我觉得是过时甚至愚蠢的。

招聘的障碍

这种感觉提供了一个重要背景。2014年底，公司首席人才官要求与我见面，当时我们正在经历长达数月的招聘挑战。克洛诺斯在全球有5000名员工，其中近1500名在我们位于马萨诸塞州的总部。当地大学毕业生的就业市场非常紧张，当时我们有超过300个职位空缺，填满它们很困难。这种情况如果继续下去，会影响我们的增长计划。我们讨论了阻碍招聘的具体事项，我们的休假政策是问题之一。那时，我们为新员工提供3周的带薪假期，这与我们竞争人才的本地企业相当。但是，当招聘人员试图雇用那些三四十岁、在其他公司有较长工龄的潜在员工时，他们经常发现，这些人有四五周假期。假期很重要，说服人们接受一个假期更少的工作是很大的挑战。

我要求人力资源部门提出令公司在招聘中更有竞争力的策略。他们给了一些方案。其中之一是转向“开放”的休假制度，Netflix率先这么做了。在一个开放的系统中，对员工休假天数不设限；取而代之的是，休假时间由员工个人与其主管协商确定。

我们决定在2016年初推出这一制度，我们称之为“myTime”。尽管大多数员工对这一变化感到高兴，但少数人真的不满意。说实话，我没想到这一变化会引起如此多的情绪和阻拦，即使是来自一小部分

人。但是，我们已经解决了这些挑战，而且，我们的数据证明，新制度已经使克洛诺斯获益。无限假期并不适用于所有公司，但我们的经验可以给正在考虑实施这项制度的企业借鉴。

从传统休假到无限休假，这一转变要求你对员工有最基本的信任。

如果你对员工连最基本的信任都没有，那就什么也干不成了。我一直倾向于有这样的信任，部分原因是，每次我扩大信任范围时，人们都证明了我的判断是正确的。25年前，我团队中的几位明星员工在同一时间休了产假。产假结束后，她们都对重返职场犹豫不决。每个人都担心全职工作与育儿太难平衡。我不想失去她们，我问："我们能做些什么让情况可控？"有人想每周工作3天，我们回答可以。有人想必要的时候在家办公，也没问题。这种弹性工作方式现在很普遍，但当时不是。那时候还没有电子邮件，公司仍在使用传真机。但我相信这些员工能完成好工作，她们也做到了。这样的经验让我对员工的信任与日俱增。



问答
出乎意料的挑战

里奇·菲尔斯滕贝格（Rich Fuerstenberg）是美世公司（Mercer's）健康咨询业务部门的资深合伙人，专注于缺勤管理领域。HBR与他探讨了为什么一些公司转向无限休假制度——以及这种趋势能走多远。编辑摘录如下。

HBR：企业对无限休假制度的兴趣是何时开始加速的？

菲尔斯滕贝格：我之前听过零星的几家公司施行这一政策，但是到了2013年，很多硅谷公司开始采用。从那时起，实施这一制度变为一种趋势。

通常是什么激发了公司对无限休假制度的探索？

它由几件事情驱动。其中之一是技术。随着越来越多的工作变为全天候、使用灵活工作时间和地点，我们该如何区分人们的工作时间和下班时间？许多公司开始意识到，即便人们标注出休假时间，他们也经常工作。另一个因素是，在传统政策下，公司把累积的未使用假期视为债务。随着债务的增加，它们对各种处理带薪休假的方式也越来越感兴趣。

你们的数据显示，更多公司倾向于只向管理层提供无限带薪假期。这是否会影响其他员工的士气？

只有少数高管获得无限休假时间——与可能使用公务机或获得其他津贴的是同一群人。这是一小群人，所以范围更广的员工通常不了解这一政策。当政策范围不仅是C级高管，还有高级副总裁和总监，从10人扩大到100人时，议论的声音就会出现了。到达某个点后，就不可能没人不知道了，这时候，你可能会面临沟通问题。

在企业考虑这种转变时，必须留意哪些挑战？

这取决于公司及其文化。在有些公司，员工很有可能会滥用无限带薪休假制度。解决办法是，不提供这项制度。管理人员还要面对员工实际休假时间的不确定性——我们从调查中得知，公司制度改变后，许多人实际减少了休假时间，这会带来职业倦怠风险。在这种情况下，公司必须培养一种文化，让员工认为休息一下不成问题。另一个挑战是，有些员工，特别是工龄长的员工，可能已经累积了大量未使用的休假时间。很多公司为这些时间付钱，一般是在员工离职时用现金一次性支付，或每隔几年付款一次。这些都是值得注意的问题。很多公司正在考虑这一转变，但真正做的相对较少。

如果这些是预期挑战，你们观察到哪些意料之外的挑战呢？

我知道有些公司（并非我们的客户）从传统计划休假方式转变为无限休假制度，后来又回到某种有着更明确限制条件的形式，例如“休假时间上限是4周。”设定一个数字能让人们更安心地休假。这些制度经常会招致小动作——一个人认为自己不应该休息，直到坐在他旁边的人休息了。如果那个人休息了2天，自己就只休息1天。所以，选择无限休假制度的公司有时会努力对付这种行为。

你认为无限带薪休假制度会有多大发展？

我们目前看到它已经在C级高管中应用，并扩展到高管团队。但是，我们认为它存在限制范围。如果延伸过远，就会把那些并非全天候工作的人包含进去。而且，在某些行业，无限休假制度完全站不住脚。比如零售业、护理行业、呼叫中心，这些地方需要人员维持在一定数量。在我看来，大部分雇主实施这一制度不太现实，所以我认为，这一制度会逐步发展，而不是大规模采用。

家庭第一

作为CEO，我也非常坦率地表明过家庭优先于工作。我经常谈论这个话题，担心员工会听腻，但这对我真的很重要。我不断告诉员工，如果工作或职业是他们生活中最重要的事情，是他们最关心和投入最多的活动，那他们正犯了一个极其悲剧性的错误。家庭和亲密关系应该有明确的优先级，我设法以身作则。当我的孩子在高中参加体育小组时，我尽可能不错过任何一场比赛，即使那意味着要在周三下午两点下班。而且，我没有溜出办公室——我告诉大家我正在做什

么，并且鼓励他们做同样的事。我非常相信管理学家吉姆·柯林斯（Jim Collins）所说：如果你选择了对的人，他们有才能和履行职务所需的工作道德，就不必花时间监督他们。无论他们的作息时间如何，他们都会完成工作。

在人力资源团队提议无限休假制度后，我做了些研究——基本上就是在网上读其他公司的经验。我很快发现新制度无效，或是公司尝试后又回到传统做法的案例。这些并没让我太担心，对其他公司没效果，并不意味着对克洛诺斯没效果。

对那些使用开放休假制度的公司，我也看了员工投诉的具体内容。大多数投诉是因为，人们意识到公司采取这种政策并非出于善意，而是为了省钱：雇主提供传统的“累积”休假制度时，对那些未使用假期的离职或退休人员，公司要为他们累积的假期付款。对大公司来说，那可能是一笔相当大的开支；即便是与我们同规模的公司，一年累计花费也能达到200万到300万美元。当一家公司采取开放制度时，不会再有累积的休假日，过去支付给离职员工的钱现在变成了公司利润。

但克洛诺斯决定不从放弃传统休假制度中谋取利润。我们认为，省出来的钱用于投资其他员工福利更有意义。所以，除了提供开放休假制度外,我们增加了产假、育儿假和领养假；我们提高了公司缴纳401(k)的金额（401(k)是指美国1978年《国内税收法》新增的第401条K项条款的规定，是一种由雇员、雇主共同缴费建立起来的完全基金式养老保险制度）；我们为员工子女制定了奖学金计划；我们发起了托儿服务项目：我们为员工的学生贷款提供最高500美元/年的援助。虽然这些新福利的费用最终超出了休假制度变化省出来的钱，但我认为员工值得被这样对待。

三大不满

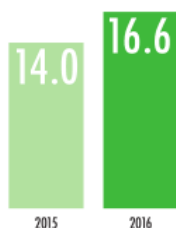
在我研究开放休假制度的同时，人力资源部同事做了更为系统的研究。他们聘请了一名顾问，这名顾问曾帮助其他公司转变制度。他向我们介绍了改变的利弊，他说，在大多数公司，95%的员工喜欢无限休假制度，但其余5%的员工通常反对，原因我接下来讨论。顾问也表示，这一变化最大的问题是，在新政策下，有些员工的休假时间竟然比原来少，原因是他们担心休假时间过长。我们想确保这种情况不会在克洛诺斯发生，因为这会破坏我们的初衷。

我们很早就做出一个重要决定：尽管公司不再为休假时间设限，但我们会继续追踪每位员工的休假请求和时间，我们希望能就此分析新制度的运行情况，确保管理人员能够公正地实施制度。

无限休假制度如何影响假期

克洛诺斯的新制度于2016年生效以下数据适用于美国公司员工

平均休假天数



根据绩效分组，平均休假周数的增加

因为假期时间是在员工与上级的一对一交谈中达成的，高绩效员工认为自己有权享受更长的休假时间。



2015年12月18日，我们公布了新制度。“感谢你们创造了一个互信的环境，让我们能够实施这样的制度。”我在公司视频中说。新制

度于2016年1月1日施行。正如顾问所料，大部分员工反馈良好，但少数人相反。他们很快大声表达了不满。

> 少数管理者认为，缺乏官方政策会令工作更加困难。

他们的投诉可以分为三类。第一类来自少数管理者，他们认为，缺乏正式制度会使自己的工作更加困难，担心员工可能会要求过多的休假时间，或者是由于要审核每个休假申请的具体情况，主管会花费过多精力。他们对新系统的模棱两可感到不适，希望有明确制度作为决策依据。

第二类反对群体由那些把累积假期视为银行的人组成。他们把假期看成是金钱而非时间，而且，他们希望在离开公司时获得未使用假期的现金补偿。我记得其中一位：他60多岁，计划在一两年内退休。他不关心产假、学生贷款援助或其他新福利，这些对他不适用。他的休假时间相当于几个月的薪水，他一直指望着离开公司时能收到这笔钱。

第三类投诉来自于认为新制度不公平的人，因为新制度给了所有员工过去只有长期员工才能享受的东西。抱怨通常是："我在公司待了15年，才获得这么多休假时间，现在新员工第一天就能有，这不公平。"

为了打消管理人员的顾虑，我们提供了培训和一对一辅导，并保证人力资源部提供必要的帮助。我们还强调，在新制度下，我们希望人们休假的时间更多，而不是相反，所以公司鼓励管理人员批准大部分休假请求。我们在非正式对话中处理了其他投诉。我大概处理了十几个，相信我们人力资源同事处理得更多。

很久以前，我就明白人们被赋予了情感的权利。不该由我告诉他们应该或不应该有什么感觉。与囤积休假时间的员工交谈时，我表示

了同情，但我指出，这并非设置假期的目的。我说：“你应该使用这段时间，而不是把它换成退休金。”与员工谈论“公平”时，我温和反驳了他们的逻辑。“我们没有拿走你的任何东西——事实上，这给了你延长休假时间的可能性。”我说：“其他员工休假时间长短对你没有什么影响。”有几个人很生气，开始提到辞职，但最后也没有人因为制度改变离开克洛诺斯。

我们无法在每个地方都推行新政策。某些国家对于公司的休假时间安排以及员工享有的权利有着严格规定，这就必须坚持传统的累积休假制度。所以，最初我们在美国和加拿大实施了myTime制度。

鼓舞人心的事

公司推出新政策后，我们开始留意数字，看员工是否休了更多假。数据显示，休假时间确实延长了。这种追踪让该议题变得透明、便于沟通。如果一位人力资源同事或二线经理注意到一名员工在一季度没有休假，最有可能的结果是，他们会以“你为什么不休假？”开头，展开一段对话。如果管理人员不批准休假请求，人力资源同事可以干预。我估计有10%的管理人员会这么做。一般来说，面向客户团队的管理者，他们认为员工缺席会造成调度困难，业务部门的管理人员认为，员工休假时间增加可能对损益产生负面影响。我们明确告诉管理人员，让不同部门员工感受到自己获得同等待遇很重要。我们也提醒管理人员，员工对他们的评价会直接影响其薪酬，所以希望他们能用明确反映公司政策的方式行事。

关于员工充分利用弹性假期，我们听到很多鼓舞人心的故事。一位同事花费数周时间参加了摩托车骑行48州的筹款活动，并持续为客户提供所需支持。另一位同事，在陪女儿参加音乐剧《安妮》巡演的路上完成了工作。一名员工此前将所有假期时间用于探望印度的家人，这意味着她当年没有其他休假时间了，现在，她可以在印度待上

几周，还可以在节假日休息。我收到员工们发来的邮件，说新制度大大减少了体检或牙科赴约的压力。令人欣慰的是，部分在新制度出台时投诉过的人，现在也成为了狂热粉丝。

我听说，公司去年休假最多的员工休息了6周多。（施行旧制度时，有4周假期的老员工，如果前一年有未休假期，那么总共的假期长度也差不多。）但据我所知，没有一名员工滥用这项制度，也没有一名客户受到负面影响。

我原以为，对无限休假制度最狂热的会是千禧一代。但事实是，有学龄儿童的三四十岁员工似乎是最大受益者。过去，他们努力寻找可以将休假时间与学校放假时间匹配的方法。现在，他们有更多休息时间，可以缓解这种压力。

最好的一年

因为公司追踪了数据，所以我们无须靠故事去了解这一制度是否有用。公司员工的休假时间，在2016年平均比2015年多2.6天。在某些部门，休假时间明显增加。即使如此，从财务角度看，2016年是我们最好的一年。我不认为这是巧合。快乐、敬业的员工可以让公司更赚钱，而且，我们的制度让员工更快乐、更敬业。数据也可以证明，我们追踪员工敬业度15年，在2016年之前的几年，同意或强烈同意克洛诺斯是一个很好的工作场所的比例固定在84%（84%挺不错，特别是考虑到全球IT公司的敬业度平均分为60%）。在我们推出myTime一年后，员工敬业度升至87%，主动离职率从6.4%降到5.6%，这意义重大。员工匿名在Glassdoor（美国一家做企业点评与职位搜索的职场社区，许多求职者用该网站研究潜在雇主）上发表评论，表达了对该制度的积极态度。正如一个评论所说："凭借无限休假制度，克洛诺斯的员工福利升级了。"

据我所知，没有员工滥用制度，没有客户受到影响。

我们的转变在某种程度上有些讽刺，因为公司核心业务是提供劳动力管理软件，我们产品的功能之一就是追踪和管理员工休假。如果每个公司都转向无限休假制度，那我们的产品给用户带来的好处不就会消失吗？我不这么想，只要实施方式正确，这种情况不会发生。而且，对员工休假进行追踪，正是我们新制度成功的重要原因。如果不追踪，又如何得知人们是否花了足够时间来恢复和充电呢？如何得知管理人员是否当了坏榜样或对休假时间管理不公？追踪可以实现透明和更好的沟通，如果实施得当，它将会在员工间建立更多的信任和忠诚。

目前，在美国实施全员无限休假制度的公司不到5%，这是有原因的。高绩效员工、对工作生活平衡的热切关注以及对员工的高度信任，是这套系统能够运行的关键，这些条件并非每家组织都能同时具备。克洛诺斯正好兼具这些特质，因此能领导这样一家公司让我感到非常幸运。

Harvard Business Review

Spotlight

聚光灯

97

98

99

10

上市公司卓越 CEO100人

最佳CEO排名计算方法

为制作本次的最佳CEO排行榜，我们从标准普尔全球1200指数（该指数涵盖北美、欧洲、亚洲、拉丁美洲和大洋洲企业，采样企业市值占世界股市总市值的70%）在2016年年底的采样企业着手，对每家企业的CEO进行考察。为确保评估有据可依，我们剔除了任期未满2年的CEO。我们还剔除了曾被逮捕或被判罪的CEO。至此，有887家公司的898位CEO（一些公司由多人共同担任CEO）参选，他们所管理的企业位于31个国家和地区。

我们的研究团队由纳娜·冯·贝尔努特（Nana von Bernuth）率领，在两位程序员克里斯蒂娜·冯·普拉特（Christina von Plate）和法切瑞亚·拉查达（Phachareeya Ratchada）以及来自Eleven Strategy & Management的数据程序员莫朗德·斯图特（Morand Studer）和丹尼尔·贝纳德斯（Daniel Bernardes）的协助下，从Datastream和Worldscope两个数据库收集各公司CEO自上任之日起至2017年4月30日期间的日常财务数据。对于1995年以前上任的CEO，我们从1995年1月1日之后计算其公司收益，因为这个日期之前的行业调整后回报数据无法获得。研究者计算了每位CEO在任期间的3项评估指标：国别调整后股

东总回报（包括股息再投），该指标剔除了公司所在地股市整体增长带来的增长；行业调整后股东总回报（包括股息再投），该指标剔除了公司所在行业整体发展带来的增长；市值变化（股息、股票发行和股份回购调整后），以通货膨胀调整后的美元进行衡量。

随后我们将所有CEO分别按照以上3项财务指标从第1（最高）到第898（最低）进行排名，3次排名平均值即为该CEO的最终财务排名。综合运用3项指标，保证了评估方法的缜密与平衡：前两个指标可能对小公司有利（起点低的公司更容易获得显著的股东回报增长），而市值变化这一指标则有利于大公司。

为评估CEO在非财务方面的表现，《哈佛商业评论》分别咨询了Sustainalytics公司和CSRHub公司。Sustainalytics是业内领先的环境、社会与治理研究及分析提供方，主要与金融机构、资产管理方开展合作。CSRHub对来自9家研究机构的数据进行收集、统计和标准化，主要与希望改善ESG表现的企业进行合作。由此，我们数据中的所有企业有两种ESG排名，其一是Sustainalytics排名，其二是CSRHub排名。

最后，财务排名权重占80%，两种ESG排名各占10%，并且剔除2017年6月30日前卸任的CEO，据此综合得出CEO最终排名。

《哈佛商业评论》全球最佳CEO排名的构想来自莫腾·汉森（Morten T. Hansen）、埃米尼亚·伊巴拉（Herminia Ibarra）和乌尔斯·派尔（UrsPeyer）。之前的排名榜单详见2010年、2013年、2014年、2015年和2016年的《哈佛商业评论》，2015年排名方法有所更新。

（返回原文阅读）

《哈佛商业评论》年度榜单2017全球百佳CEO

The Best-Performing CEOs in the World 2017

丹尼尔·麦克金（Daniel McGinn）｜文

刘筱薇｜译 刘铮筝｜校 李剑｜编辑

至少15年以前，管理学作家吉姆·柯林斯（Jim Collins）用飞轮来比喻杰出企业领袖的持续力。公司不会一夜之间实现从“优秀到卓越”的跨越，他在2001年出版的同名书中这样写道，公司须“不停推着这个重型飞轮，向同一方向转动，在每一下转动中积聚动能，直到突破临界点，甚至更高”，才能取得卓越成就。柯林斯还说，一旦飞轮开始旋转，就不会停下来。

我们2017全球百佳CEO的排名充分诠释了“动能”的概念——今年和去年的名单基本一致。去年排名最高的3名CEO中，有两名今年依然名列三甲；去年前25位CEO中，有16个人今年还在这一区间。去年前100名的领袖中，72人今年依旧入榜，23人已经连续4年上榜。跌出榜单的28名CEO中，11人今年退休，而其他人中，多数是因为股价急剧下跌而与榜单无缘，包括喜力（Heineken）和沃达丰（Vodafone）的CEO。这100名CEO在17年任期内平均带来2507%（经汇率调整）的股票回报率，平均年回报率为21%。

榜单几乎没有变化，原因有以下几点。我们的排名并非基于主观评价或短期指标，而是根据CEO整个任期的客观绩效评估得出，这些数据变化幅度不大。我们仍在继续进行排名工作，并寻求改进评估手

段的方法。但今年我们没有改变评估体系，这也是本次评选中黑马较少的部分原因。（更多有关我们所使用评估方法的信息，详见页首边栏《最佳CEO排名计算方法》。）

今年榜单的第一名是Inditex集团（旗下有Zara、Pull&Bear、Massimo Dutti、Bershka、Stradivarius、Oysho和Uterqüe时尚零售，以及Zara Home家居用品零售）CEO帕勃罗·伊斯拉（Pablo Isla），这是他首次问鼎。伊斯拉自2005年就任CEO后，带领Inditex在全球迅速扩张，平均每天开一家新店，公司市值随之飙升7倍，一跃成为西班牙最有价值公司。伊斯拉的同事这样评价他的管理风格：他比较谦逊，有时近乎羞涩。伊斯拉花大量时间巡店，但他不愿出现在镁光灯下，极少出席开业庆典。他在总部时，更多选择走动式管理，而非召开正式会议——纵使公司已经成长为巨擘，他依然想保持创业小公司的文化氛围。

Inditex之所以能从众多服装零售商中脱颖而出，有两个原因：1）公司成功帮助消费者在实体店和网店之间轻松转移；2）公司通过“就近采购”（proximity sourcing）系统，在总部附近完成一半以上生产任务，保证低库存量，并紧随潮流，快速补充新货。

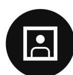
仅参照财务回报的话，伊斯拉在我们的榜单中名列第18位。他的公司在环境、社会和治理（ESG）方面的表现优异，而ESG得分在领导者总分中所占比重为20%；受益于这一因素，伊斯拉最终摘得桂冠。ESG评估公司称赞Inditex在管理、监控和审查自身供应链过程中，保持了高透明度。公司鼓励消费者把旧衣带到自己的门店回收，在西班牙还推行上门回收计划。此外，Inditex的最大连锁品牌Zara新推出“Join Life”系列：该系列使用再生纤维，并密切关注水和其他资源的使用。

如果我们像在2015年一样，只根据财务表现评估CEO，那么今年问鼎榜单的是亚马逊创始人杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）。2014年时，他曾当选百佳CEO第一名，之后在每一年的评估中财务表现也无出其

右。2015年以后，我们引入了ESG评估标准，贝索斯在榜单上的位置从第87位，逐步跳升到第76位和71位。亚马逊的ESG得分依然偏低，今年88%的全球公司在ESG上的得分都比它高，但亚马逊还是有所进步。公司旗下的大型云服务提供商（AWS）使用太阳能和风能供电。在过去两年中，亚马逊雇用了几位深谙可持续发展的高管，因此外界现在都看好公司未来可能出现的改革。

所有投资者肯定都会关注财务表现，但有证据表明，很多人也开始查看ESG评分。牛津大学赛德商学院的阿米尔·阿梅尔扎德（Amir Amel-Zadeh）和哈佛商学院的乔治·塞拉菲姆（George Serafeim）在2017年初，公布了一项针对413名投资高管的调查结果。这些高管所在公司管理的资产总额为31万亿美元，其中一半人称他们会使用ESG信息，因为ESG评分与投资表现直接相关；将近一半人表示，ESG分数高的公司，投资风险系数更低。如今资金管理人更多用ESG分数做排除法；也就是说，他们拒绝给分数低的公司投资。接受调查的高管称，他们期望更多投资者寻找长期内保持ESG高分的公司，并利用这一评分督促公司不断改进。“总体看来，我们所采样本中的证据说明，高管使用ESG信息主要是出于财务方面的考量，而非道德动机。”两位研究人员写道。

下文榜单中列出的CEO在以上两方面都有优异表现，值得褒奖。



丹尼尔·麦克金是《哈佛商业评论》英文版高级编辑。

2017全球百佳CEO榜单

以下内容请将屏幕调整为横向阅读

1



帕勃罗·伊斯拉
Pablo Isla

公司 **INDITEX**	上任时间 **2005**
行业 **零售**	内部晋升 **x**
总部所在地 **西班牙**	MBA **x**
财务排名	**18**
SUSTAINALYTICS 排名	**76**
CSRHUB 排名	**142**

2



苏铭天
Martin Sorrell

公司 **WPP**	上任时间 **1986**
行业 **消费者服务**	内部晋升 **x**
总部所在地 **英国**	MBA **✓**
财务排名	**20**
SUSTAINALYTICS 排名	**170**
CSRHUB 排名	**65**

3



黄仁勋
Jensen Huang

公司 **英伟达** **Nvidia**	上任时间 **1993**
行业 **信息技术**	内部晋升 **✓**
总部所在地 **美国**	MBA **x**
财务排名	**5**
SUSTAINALYTICS 排名	**157**
CSRHUB 排名	**259**

4



雅克·阿申布瓦
Jacques Aschenbroich

公司 **法雷奥** **Valeo**	上任时间 **2009**
行业 **汽车**	内部晋升 **x**
总部所在地 **法国**	MBA **x**
财务排名	**52**
SUSTAINALYTICS 排名	**21**
CSRHUB 排名	**49**

5



伯纳德 · 阿诺特
Bernard Arnault

公司 **LVMH 集团** | 上任时间 **1989**

行业 **消费品** | 内部晋升 **x**

总部所在地 **法国** | MBA **x**

财务排名 **9**

SUSTAINALYTICS 排名 **240**

CSRHUB 排名 **192**

6



马丁 · 布伊格
Martin Bouygues

公司 **布伊格 Bouygues** | 上任时间 **1989**

行业 **工业** | 内部晋升 **✓**

总部所在地 **法国** | MBA **x**

财务排名 **62**

SUSTAINALYTICS 排名 **209**

CSRHUB 排名 **81**

7



约翰 · 蒂伊斯
Johan Thijs

公司 **比利时联合银行 KBS** | 上任时间 **2012**

行业 **金融服务** | 内部晋升 **✓**

总部所在地 **比利时** | MBA **x**

财务排名 **73**

SUSTAINALYTICS 排名 **90**

CSRHUB 排名 **114**

8



马克 · 帕克
Mark Parker

公司 **耐克 Nike** | 上任时间 **2006**

行业 **消费品** | 内部晋升 **✓**

总部所在地 **美国** | MBA **x**

财务排名 **36**

SUSTAINALYTICS 排名 **272**

CSRHUB 排名 **237**

这些 CEO 中有

20

人以海外身份领
导所在公司。

9



埃尔玛·德根哈特
Elmar Degenhart

公司 **大陆集团 Continental** 上任时间 **2009**

行业 **汽车** 内部晋升 **x**

总部所在地 **德国** MBA **x**

财务排名 **34**

SUSTAINALYTICS 排名 **121**

CSRHUB 排名 **407**

10



弗洛伦蒂诺·佩雷斯·罗德里格斯
Florentino Pérez Rodríguez

公司 **ACS** 上任时间 **1993**

行业 **工业** 内部晋升 **✓**

总部所在地 **西班牙** MBA **x**

财务排名 **28**

SUSTAINALYTICS 排名 **176**

CSRHUB 排名 **415**

11



理查德·库森斯
Richard Cousins

公司 **康帕斯 Compass** 上任时间 **2006**

行业 **消费者服务** 内部晋升 **x**

总部所在地 **英国** MBA **x**

财务排名 **42**

SUSTAINALYTICS 排名 **304**

CSRHUB 排名 **188**

12



马克·贝尼奥夫
Marc Benioff

公司 **Salesforce.com** 上任时间 **2001**

行业 **信息技术** 内部晋升 **✓**

总部所在地 **美国** MBA **x**

财务排名 **11**

SUSTAINALYTICS 排名 **306**

CSRHUB 排名 **447**

13



卡洛斯·布里托
Carlos Alves de Brito

公司 **百威英博 Anheuser-Busch Inbev** | 上任时间 **2005**

行业 **消费品** | 内部晋升 ✓

总部所在地 **比利时** | MBA ✓

财务排名 **44**

SUSTAINALYTICS 排名 **244**

CSRHUB 排名 **247**

14



伯纳德·查尔斯
bernard charlès

公司 **达索系统 Dassault Systemes** | 上任时间 **1995**

行业 **信息技术** | 内部晋升 ✓

总部所在地 **法国** | MBA **x**

财务排名 **53**

SUSTAINALYTICS 排名 **282**

CSRHUB 排名 **195**

15



拉尔斯·拉斯穆森
Lars Rasmussen

公司 **康乐宝 Coloplast** | 上任时间 **2008**

行业 **医疗** | 内部晋升 ✓

总部所在地 **丹麦** | MBA ✓

财务排名 **80**

SUSTAINALYTICS 排名 **37**

CSRHUB 排名 **228**

16



贝诺·波蒂耶
Benoît Potier

公司 **Air Liquide** | 上任时间 **1997**

行业 **原材料** | 内部晋升 ✓

总部所在地 **法国** | MBA **x**

财务排名 **83**

SUSTAINALYTICS 排名 **200**

CSRHUB 排名 **63**

17



安德斯·鲁内瓦德
Anders Runevad

公司 **维斯塔斯 Vestas** | 上任时间 **2013**

行业 **工业** | 内部晋升 **x**

总部所在地 **丹麦** | MBA ✓

财务排名 **101**

SUSTAINALYTICS 排名 **39**

CSRHUB 排名 **104**

18



小和家继
Hisashi ietsugu

公司
希森美康
Sysmex

上任时间
1996

行业
医疗

内部晋升
✓

总部所在地
日本

MBA
✗

财务排名 **65**

SUSTAINALYTICS 排名 **266**

CSRHUB 排名 **171**

19



韦斯·布什
Wes Bush

公司
诺斯洛普·格鲁门
Northrop Grumman

上任时间
2010

行业
工业

内部晋升
✓

总部所在地
美国

MBA
✗

财务排名 **58**

SUSTAINALYTICS 排名 **309**

CSRHUB 排名 **184**

20



徐庆培
Suh Kyung-Bae

公司
爱茉莉太平洋
AMOREPACIFIC

上任时间
2006

行业
消费品

内部晋升
✓

总部所在地
韩国

MBA
✓

财务排名 **98**

SUSTAINALYTICS 排名 **109**

CSRHUB 排名 **105**

21



迈克尔·穆萨勒姆
Michael Mussallem

公司
爱德华生命科学
Edwards Lifesciences

上任时间
2000

行业
医疗

内部晋升
✓

总部所在地
美国

MBA
✗

财务排名 **27**

SUSTAINALYTICS 排名 **349**

CSRHUB 排名 **456**

22



约翰·莫林
Johan Molin

公司
亚萨合莱
Assa Abloy

上任时间
2005

行业
工业

内部晋升
x

总部所在地
瑞典

MBA
x

财务排名 **87**

SUSTAINALYTICS 排名 **149**

CSRHUB 排名 **185**

23



弗朗索瓦–亨利·皮诺
François–henri pinault

公司
开云集团
Kering

上任时间
2005

行业
消费品

内部晋升
✓

总部所在地
法国

MBA
✓

财务排名 **112**

SUSTAINALYTICS 排名 **42**

CSRHUB 排名 **111**

24



罗伯特·伊格尔
Robert Iger

公司
迪士尼
Walt Disney

上任时间
2005

行业
消费者服务

内部晋升
✓

总部所在地
美国

MBA
x

财务排名 **39**

SUSTAINALYTICS 排名 **358**

CSRHUB 排名 **379**

25



法布里奇奥·弗雷达
Fabrizio Freda

公司
雅诗兰黛
Estée Lauder

上任时间
2009

行业
消费品

内部晋升
✓

总部所在地
美国

MBA
x

财务排名 **76**

SUSTAINALYTICS 排名 **284**

CSRHUB 排名 **159**

26



休·格兰特
Hugh Grant

公司 **孟山都** Monsanto | 上任时间 **2003**
行业 **原材料** | 内部晋升 ✓
总部所在地 **美国** | MBA ✓
财务排名 **15**
SUSTAINALYTICS 排名 **472**
CSRHUB 排名 **481**

27



理查德·坦普尔顿
Richard Templeton

公司 **德州仪器** Texas Instruments | 上任时间 **2004**
行业 **信息技术** | 内部晋升 ✓
总部所在地 **美国** | MBA x
财务排名 **90**
SUSTAINALYTICS 排名 **108**
CSRHUB 排名 **273**

28



史蒂芬·卢克佐*
Stephen Luczo

公司 **希捷** Seagate Technology | 上任时间 **2009**
行业 **信息技术** | 内部晋升 ✓
总部所在地 **美国** | MBA ✓
财务排名 **54**
SUSTAINALYTICS 排名 **79**
CSRHUB 排名 **615**

29



保罗·罗卡
Paolo Rocca

公司 **Tenaris** | 上任时间 **2002**
行业 **能源** | 内部晋升 ✓
总部所在地 **阿根廷** | MBA x
财务排名 **51**
SUSTAINALYTICS 排名 **198**
CSRHUB 排名 **523**

30



郭台铭
Tai-Ming "Terry" Guo

公司 **鸿海精密集团** Hon Hai Precision | 上任时间 **1974**
行业 **信息技术** | 内部晋升 ✓
总部所在地 **中国台湾** | MBA x
财务排名 **6**
SUSTAINALYTICS 排名 **411**
CSRHUB 排名 **670**

31



理查德·费尔班克
Richard Fairbank

公司
第一资本
Capital One

上任时间
1994

行业
金融服务

内部晋升
✓

总部所在地
美国

MBA
✓

财务排名 **22**

SUSTAINALYTICS 排名 **566**

CSRHUB 排名 **390**

32



拉里·芬克
Laurence Douglas Fink

公司
贝莱德
BlackRock

上任时间
1988

行业
金融服务

内部晋升
✓

总部所在地
美国

MBA
✓

财务排名 **3**

SUSTAINALYTICS 排名 **464**

CSRHUB 排名 **677**

33



丹尼尔·阿莫斯
Daniel Amos

公司
美国家庭人寿保险
Aflac

上任时间
1990

行业
金融服务

内部晋升
✓

总部所在地
美国

MBA
X

财务排名 **19**

SUSTAINALYTICS 排名 **518**

CSRHUB 排名 **509**

34 弗雷德里克·史密斯 Frederick Smith

公司：联邦快递 FedEx
上任时间：1971
行业：交通运输
内部晋升：✓
总部所在地：美国
MBA：X
财务排名：31
SUSTAINALYTICS 排名：374
CSRHUB 排名：579

35 玛莉莲·休森 Marillyn Hewson

公司：洛克希德·马丁 Lockheed Martin
上任时间：2013
行业：工业
内部晋升：✓
总部所在地：美国
MBA：X
财务排名：100
SUSTAINALYTICS 排名：221
CSRHUB 排名：183

36 泽维尔·于伊拉尔 Xavier Huillard

公司：万喜 Vinci
上任时间：2006
行业：工业
内部晋升：✓
总部所在地：法国
MBA：X
财务排名：97
SUSTAINALYTICS 排名：335
CSRHUB 排名：94

37 官田中隆 TAKASHI TANAKA

公司：KDDI
上任时间：2010
行业：电信
内部晋升：✓
总部所在地：日本
MBA：X
财务排名：69
SUSTAINALYTICS 排名：328
CSRHUB 排名：338

38 雷纳托·瓦莱 Renato Alves Vale

公司：CCR
上任时间：1999
行业：交通运输
内部晋升：✓
总部所在地：巴西
MBA：X
财务排名：72
SUSTAINALYTICS 排名：319
CSRHUB 排名：330

39



小道格拉斯·贝克
Douglas Baker Jr.

公司 **艺康** Ecolab | 上任时间 2004
行业 **原材料** | 内部晋升 ✓
总部所在地 **美国** | MBA x
财务排名 105
SUSTAINALYTICS 排名 316
CSRHUB 排名 99

40



阿贾伊帕尔·班加
Ajaypal Banga

公司 **万事达** MasterCard | 上任时间 2010
行业 **信息技术** | 内部晋升 ✓
总部所在地 **美国** | MBA ✓
财务排名 35
SUSTAINALYTICS 排名 482
CSRHUB 排名 501

41



永守重信
Shigenobu Nagamori

公司 **日本电产** Nidec | 上任时间 1973
行业 **工业** | 内部晋升 ✓
总部所在地 **日本** | MBA x
财务排名 21
SUSTAINALYTICS 排名 516
CSRHUB 排名 587

42



柳井正
Tadashi Yanai

公司 **迅销公司** Fast Retailing | 上任时间 1984
行业 **零售** | 内部晋升 ✓
总部所在地 **日本** | MBA x
财务排名 14
SUSTAINALYTICS 排名 440
CSRHUB 排名 731

43



哈米德·穆加达姆
Hamid Moghandam

公司 **普洛斯** Prologis | 上任时间 1997
行业 **地产** | 内部晋升 ✓
总部所在地 **美国** | MBA ✓
财务排名 110
SUSTAINALYTICS 排名 72
CSRHUB 排名 336

44



布雷克·诺德斯特龙
Blake Nordstrom

公司
诺德斯特龙
Nordtrom

上任时间
2000

行业
零售

内部晋升
✓

总部所在地
美国

MBA
x

财务排名 **82**

SUSTAINALYTICS 排名 **208**

CSRHUB 排名 **450**

45



迈克尔·马奥尼
Michael Mahoney

公司
波士顿科学
Boston Scientific

上任时间
2012

行业
医疗

内部晋升
✓

总部所在地
美国

MBA
✓

财务排名 **75**

SUSTAINALYTICS 排名 **374**

CSRHUB 排名 **341**

46



吉勒·施耐普
Gilles Schnepp

公司
罗格朗
Legrand

上任时间
2004

行业
工业

内部晋升
✓

总部所在地
法国

MBA
x

财务排名 **163**

SUSTAINALYTICS 排名 **8**

CSRHUB 排名 **10**

29

人有 MBA 学位。

47



米歇尔·朗代尔
Michel Landel

公司：**索迪斯** Sodexo
上任时间：2005
行业：**消费者服务**
内部晋升：✓
总部所在地：**法国**
MBA：x
财务排名：133
SUSTAINALYTICS 排名：187
CSRHUB 排名：73

48



谭浩克
Hock Tan

公司：**博通** Broadcom
上任时间：2006
行业：**信息技术**
内部晋升：x
总部所在地：**美国**
MBA：✓
财务排名：8
SUSTAINALYTICS 排名：610
CSRHUB 排名：660

49



格尔曼·拉利阿·莫塔·维拉斯科
Germán Larrea Mota-Velasco

公司：**墨西哥铜业集团** Grupo México
上任时间：1994
行业：**原材料**
内部晋升：✓
总部所在地：**墨西哥**
MBA：x
财务排名：24
SUSTAINALYTICS 排名：533
CSRHUB 排名：628

50



黛博拉·卡法罗
Debra Cafaro

公司：Ventas
上任时间：1999
行业：**地产**
内部晋升：x
总部所在地：**美国**
MBA：x
财务排名：32
SUSTAINALYTICS 排名：513
CSRHUB 排名：594

51



大卫·西蒙
David Simon

公司：**西蒙地产集团** Simon Property Group
上任时间：1995
行业：**地产**
内部晋升：✓
总部所在地：**美国**
MBA：✓
财务排名：9
SUSTAINALYTICS 排名：670
CSRHUB 排名：638

52



蒂埃里 · 布莱顿
Thierry Breton

公司 **源讯 ATOS** — 上任时间 **2008**

行业 **信息技术** — 内部晋升 **x**

总部所在地 **法国** — MBA **x**

财务排名 **152**

SUSTAINALYTICS 排名 **50**

CSRHUB 排名 **133**

53



塞尔吉奥 · 马尔奇奥尼
Sergio Marchionne

公司 **菲亚特克莱斯勒 Fiat Chrysler** — 上任时间 **2004**

行业 **汽车** — 内部晋升 **✓**

总部所在地 **意大利** — MBA **✓**

财务排名 **128**

SUSTAINALYTICS 排名 **196**

CSRHUB 排名 **181**

54



陈永坚
Wing Kin "Alfred" Chan

公司 **港华燃气 Hong Kong and China Gas** — 上任时间 **1997**

行业 **公用事业** — 内部晋升 **✓**

总部所在地 **中国香港** — MBA **x**

财务排名 **91**

SUSTAINALYTICS 排名 **202**

CSRHUB 排名 **493**

55



伦纳德 · 施莱费尔
Leonard Schleifer

公司 **Regeneron Pharmaceuticals** — 上任时间 **1988**

行业 **医疗** — 内部晋升 **✓**

总部所在地 **美国** — MBA **x**

财务排名 **12**

SUSTAINALYTICS 排名 **521**

CSRHUB 排名 **810**

56



莱斯利·卫克斯奈
Leslie Wexner

公司 **L BRANDS**	上任时间 **1963**
行业 **零售**	内部晋升 ✓
总部所在地 **美国**	MBA x
财务排名	**40**
SUSTAINALYTICS 排名	**377**
CSRHUB 排名	**740**

57



丹尼尔·阿布穆拉德
Daniel Hajj Aboumrad

公司 **美洲电信公司** América Móvil	上任时间 **2000**
行业 **电信**	内部晋升 ✓
总部所在地 **墨西哥**	MBA x
财务排名	**38**
SUSTAINALYTICS 排名	**553**
CSRHUB 排名	**583**

58



伊格纳西奥·加兰
Ignacio Galán

公司 **伊维尔德罗拉** Iberdrola	上任时间 **2001**
行业 **公用事业**	内部晋升 x
总部所在地 **西班牙**	MBA ✓
财务排名	**171**
SUSTAINALYTICS 排名	**51**
CSRHUB 排名	**35**

59



莱茵哈德·巴勒斯
Reinhard Ploss

公司 **英飞凌技术** Infineon Technologies	上任时间 **2012**
行业 **信息技术**	内部晋升 ✓
总部所在地 **德国**	MBA x
财务排名	**160**
SUSTAINALYTICS 排名	**93**
CSRHUB 排名	**88**

60



马丁·吉尔伯特
Martin Gilbert

公司 **阿伯丁资产管理** Aberdeen Asset	上任时间 **1983**
行业 **金融服务**	内部晋升 ✓
总部所在地 **英国**	MBA x
财务排名	**159**
SUSTAINALYTICS 排名	**120**
CSRHUB 排名	**71**

他们平均在 44 岁时就任 CEO，任期长达 17 年。

61



马化腾
Huateng "Pony" Ma

公司 **腾讯** **Tencent**	上任时间 **1998**
行业 **信息技术**	内部晋升 ✓
总部所在地 **中国**	MBA ✗
财务排名	**2**
SUSTAINALYTICS 排名	**669**
CSRHUB 排名	**787**

62



尚塔拉姆·纳拉延
Shantanu Narayen

公司 **Adobe系统**	上任时间 **2007**
行业 **信息技术**	内部晋升 ✓
总部所在地 **美国**	MBA ✓
财务排名	**143**
SUSTAINALYTICS 排名	**131**
CSRHUB 排名	**219**

63



布莱德·史密斯
Brad Smith

公司 **财捷** **Intuit**	上任时间 **2008**
行业 **信息技术**	内部晋升 ✓
总部所在地 **美国**	MBA ✓
财务排名	**96**
SUSTAINALYTICS 排名	**455**
CSRHUB 排名	**275**

64



马克·布里斯托
Mark Bristow

公司 **兰德黄金** **Randgold Resources**	上任时间 **1995**
行业 **原材料**	内部晋升 ✓
总部所在地 **英国**	MBA ✗
财务排名	**140**
SUSTAINALYTICS 排名	**133**
CSRHUB 排名	**252**

65



孙正义
Masayoshi Son

公司 **SOFTBANK**	上任时间 **1981**
行业 **电信**	内部晋升 ✓
总部所在地 **日本**	MBA ✗
财务排名	**13**
SUSTAINALYTICS 排名	**682**
CSRHUB 排名	**735**

66



森郁夫
Yasuyuki Yoshinaga

公司 **斯巴鲁 Subaru**	上任时间 **2012**
行业 **汽车**	内部晋升 **✓**
总部所在地 **日本**	MBA **x**
财务排名	**61**
SUSTAINALYTICS 排名	**484**
CSRHUB 排名	**554**

67



南佩德
Pierre Nanterme

公司 **埃森哲 Accenture**	上任时间 **2011**
行业 **信息服务**	内部晋升 **✓**
总部所在地 **美国**	MBA **x**
财务排名	**173**
SUSTAINALYTICS 排名	**118**
CSRHUB 排名	**26**

68



奥斯卡 · 罗查
Oscar González Rocha

公司 **南方铜业 Southern Copper**	上任时间 **2004**
行业 **原材料**	内部晋升 **✓**
总部所在地 **墨西哥**	MBA **x**
财务排名	**26**
SUSTAINALYTICS 排名	**574**
CSRHUB 排名	**749**

69



杰米·戴蒙
Jamie Dimon

公司
摩根大通
JPMorgan Chase

上任时间 **2005**

行业
金融服务

内部晋升 ✓

总部所在地
美国

MBA ✓

财务排名 **122**

SUSTAINALYTICS 排名 **291**

CSRHUB 排名 **267**

70



史蒂夫·桑吉
Steve Sanghi

公司
微芯技术
Microchip Technology

上任时间 **1991**

行业
信息技术

内部晋升 ✓

总部所在地
美国

MBA ✗

财务排名 **57**

SUSTAINALYTICS 排名 **419**

CSRHUB 排名 **671**

71



杰夫·贝索斯
Jeffrey Bezos

公司
亚马逊
Amazon

上任时间 **1996**

行业
零售

内部晋升 ✓

总部所在地
美国

MBA ✗

财务排名 **1**

SUSTAINALYTICS 排名 **694**

CSRHUB 排名 **850**

72



大卫·科尔达尼
David Cordani

公司
信诺
Cigna

上任时间 **2009**

行业
医疗

内部晋升 ✓

总部所在地
美国

MBA ✓

财务排名 **111**

SUSTAINALYTICS 排名 **283**

CSRHUB 排名 **381**

32

人拥有工程学位。

73



布鲁斯·福莱特
Bruce Flatt

公司
Brookfield Asset Management

上任时间 **2002**

行业
金融服务

内部晋升 ✓

总部所在地
加拿大

MBA ✗

财务排名 **33**

SUSTAINALYTICS 排名 **583**

CSRHUB 排名 **706**

74



格里高利·凯斯
Gregory Case

公司
怡安集团
Aon

上任时间 **2005**

行业
金融服务

内部晋升 ✗

总部所在地
英国

MBA ✓

财务排名 **50**

SUSTAINALYTICS 排名 **569**

CSRHUB 排名 **586**

75



马克·贝托里尼
Mark Bertolini

公司
安泰保险
Aetna

上任时间 **2010**

行业
医疗

内部晋升 ✓

总部所在地
美国

MBA ✓

财务排名 **74**

SUSTAINALYTICS 排名 **542**

CSRHUB 排名 **437**

76



肯特·西里
Kent Thiry

公司
达维塔
DaVita

上任时间 **1999**

行业
医疗

内部晋升 ✗

总部所在地
美国

MBA ✓

财务排名 **49**

SUSTAINALYTICS 排名 **568**

CSRHUB 排名 **616**

77



布莱恩·罗伯茨
Brian Roberts

公司
康卡斯特
Comcast

上任时间 **2002**

行业
消费者服务

内部晋升 ✓

总部所在地
美国

MBA ✗

财务排名 **59**

SUSTAINALYTICS 排名 **444**

CSRHUB 排名 **666**

78



史蒂芬·赫姆斯利*
Stephen Hemsley

公司
联合健康
UnitedHealth

上任时间 **2006**

行业
医疗

内部晋升 ✓

总部所在地
美国

MBA ✗

财务排名 **79**

SUSTAINALYTICS 排名 **465**

CSRHUB 排名 **494**

79



小詹姆斯·泰克利
James Taiclet Jr.

公司
美国铁塔
American Tower

上任时间 **2003**

行业
地产

内部晋升 ✓

总部所在地
美国

MBA ✗

财务排名 **16**

SUSTAINALYTICS 排名 **620**

CSRHUB 排名 **846**

80



安德烈·德马莱
André Desmarais

公司
加拿大鲍尔集团
Power Corporation of

上任时间 **1996**

行业
金融服务

内部晋升 ✓

总部所在地
加拿大

MBA ✗

财务排名 **105**

SUSTAINALYTICS 排名 **250**

CSRHUB 排名 **508**

81



小保罗·德马莱
Paul Desmarais Jr.

公司
加拿大鲍尔集团
Power Corporation of

上任时间 **1996**

行业
金融服务

内部晋升 ✓

总部所在地
加拿大

MBA ✓

财务排名 **105**

SUSTAINALYTICS 排名 **250**

CSRHUB 排名 **508**

82



保罗 · 波尔曼
Paul Polman

公司 **联合利华 Unilever** | 上任时间 **2009**

行业 **消费品** | 内部晋升 **X**

总部所在地 **英国** | MBA **✓**

财务排名 **177**

SUSTAINALYTICS 排名 **168**

CSRHUB 排名 **17**

83



鹈浦广尾
Hiroo Unoura

公司 **日本电报电话 Nippon Telegraph & Telephone** | 上任时间 **2012**

行业 **电信** | 内部晋升 **✓**

总部所在地 **日本** | MBA **X**

财务排名 **144**

SUSTAINALYTICS 排名 **255**

CSRHUB 排名 **216**

84



波比 · 考蒂克
Bobby Kotick

公司 **动视暴雪 Activision Blizzard** | 上任时间 **1991**

行业 **信息技术** | 内部晋升 **✓**

总部所在地 **美国** | MBA **X**

财务排名 **7**

SUSTAINALYTICS 排名 **743**

CSRHUB 排名 **851**

85



理查德 · 费恩
Richard Fain

公司 **皇家加勒比游轮 Royal Caribbean** | 上任时间 **1988**

行业 **消费者服务** | 内部晋升 **X**

总部所在地 **美国** | MBA **✓**

财务排名 **119**

SUSTAINALYTICS 排名 **216**

CSRHUB 排名 **491**

只有

2

名女性上榜。

86



托马斯·埃贝林
Thomas Ebeling

公司 **德国电视集团** ProSiebenSat.1 | 上任时间 **2009**

行业 **消费者服务** | 内部晋升 **x**

总部所在地 **德国** | MBA **x**

财务排名 **68**

SUSTAINALYTICS 排名 **512**

CSRHUB 排名 **614**

87



安巩
Jean-Paul Agon

公司 **欧莱雅** L'Oréal | 上任时间 **2006**

行业 **消费品** | 内部晋升 **✓**

总部所在地 **法国** | MBA **x**

财务排名 **199**

SUSTAINALYTICS 排名 **80**

CSRHUB 排名 **1**

88



杰夫·克鲁特
Jef Colruyt

公司 **克鲁特集团** Colruyt | 上任时间 **1994**

行业 **零售** | 内部晋升 **✓**

总部所在地 **比利时** | MBA **x**

财务排名 **104**

SUSTAINALYTICS 排名 **361**

CSRHUB 排名 **482**

89



里德·哈斯廷斯
Reed Hastings

公司 **奈飞** Netflix | 上任时间 **1998**

行业 **零售** | 内部晋升 **✓**

总部所在地 **美国** | MBA **x**

财务排名 **4**

SUSTAINALYTICS 排名 **774**

CSRHUB 排名 **870**

90



吕志和
Lui Che Woo

公司	上任时间
银河娱乐集团 Galaxy Entertainment	**1991**
行业	内部晋升
消费者服务	✓
总部所在地	MBA
中国香港	**x**
财务排名	**22**
SUSTAINALYTICS 排名	**714**
CSRHUB 排名	**790**

91



约翰·麦基
John Mackey

公司	上任时间
全食* Whole Foods Market	**1978**
行业	内部晋升
零售	✓
总部所在地	MBA
美国	**x**
财务排名	**63**
SUSTAINALYTICS 排名	**518**
CSRHUB 排名	**668**

92



史蒂芬·史密斯
Stephen Smith

公司	上任时间
Equinix	**2007**
行业	内部晋升
地产	**x**
总部所在地	MBA
美国	**x**
财务排名	**66**
SUSTAINALYTICS 排名	**489**
CSRHUB 排名	**675**

93



约翰·雷恩
John Wren

公司	上任时间
宏盟集团 Omnicom	1997
行业	内部晋升
消费者服务	✓
总部所在地	MBA
美国	✓
财务排名	48
SUSTAINALYTICS 排名	594
CSRHUB 排名	729

94



蒂莫西·令
Timothy Ring

公司	上任时间
C. R. Bard	2003
行业	内部晋升
医疗	✓
总部所在地	MBA
美国	x
财务排名	55
SUSTAINALYTICS 排名	488
CSRHUB 排名	781

95



罗伯·桑德斯
Rob Sands

公司	上任时间
星座公司 Constellation Brands	2007
行业	内部晋升
消费品	✓
总部所在地	MBA
美国	x
财务排名	44
SUSTAINALYTICS 排名	689
CSRHUB 排名	678

96



罗睿铎
Xavier Rolet

公司	上任时间
伦敦证券交易所 London Stock Exchange	2009
行业	内部晋升
金融服务	x
总部所在地	MBA
英国	✓
财务排名	134
SUSTAINALYTICS 排名	420
CSRHUB 排名	230

81

人属于公司内部晋升。

97



恩里克·奎托
Enrique Cueto

公司 **拉塔姆航空公司** LATAM Airlines	上任时间 1994
行业 **交通运输**	内部晋升 ✓
总部所在地 **智利**	MBA x
财务排名	114
SUSTAINALYTICS 排名	482
CSRHUB 排名	329

98



肖恩·博伊德
Sean Boyd

公司 **Agnico Eagle Mines**	上任时间 1998
行业 **原材料**	内部晋升 ✓
总部所在地 **加拿大**	MBA x
财务排名	149
SUSTAINALYTICS 排名	261
CSRHUB 排名	276

99



让–劳伦特·保纳菲
Jean–Laurent Bonnafé

公司 **法国巴黎银行** BNP Paribas	上任时间 2011
行业 **金融服务**	内部晋升 ✓
总部所在地 **法国**	MBA x
财务排名	203
SUSTAINALYTICS 排名	87
CSRHUB 排名	31

100



伊安·库克
Ian Cook

公司 **高露洁棕榄** Colgate-Palmolive	上任时间 2007
行业 **消费品**	内部晋升 ✓
总部所在地 **美国**	MBA x
财务排名	186
SUSTAINALYTICS 排名	167
CSRHUB 排名	89

聚光灯·专访 Spotlight·Interview

Inditex公司CEO帕勃罗·伊斯拉：打造“时尚增长”

丹尼尔·麦克金（Daniel McGinn） | 文

刘筱薇 | 译 刘铮筝 | 校 李剑 | 编辑



多数零售业CEO都是从销售规划做起，为店铺选择商品，然后一步步晋升到最高管理层。帕勃罗·伊斯拉的路径有所不同：他学习法律，曾在银行工作，2005年才成为Inditex公司CEO。伊斯拉上任时，很多传统零售商正面临电商的挑战；即便如此，他依然带领Inditex在全球迅速扩张。如今公司旗下的8个品牌在93个国家拥有7300家门店。伊斯拉在接受《哈佛商业评论》采访时，谈到了Inditex从众多竞争对手中脱颖而出的原因。以下为本次对话节选。

HBR：众所周知，你偏好非正式管理风格，尽量避免开会。但不开会的话，你怎样管理公司呢？

伊斯拉：我们采用非常扁平化的结构，不会召开太多正式会议。我们甚至没有正式的管理委员会。每个人都有决策权，可以在各个办公室走动，与同事随意交谈，然后做出自己的决定。我们还注重团队协作，避免出现一枝独秀的情况。去年，我们的16万员工中，超过2.5万人获得晋升机会。这有助于塑造创业精神。

HBR：我们谈一下你所在行业吧。很多观察家认为，你的旗舰品牌**Zara**是与瑞典**H&M**和日本优衣库（**Uniqlo**）相抗衡的快时尚公司。你认同这一看法吗？

伊斯拉：我不喜欢贴标签。我们有独特的商业模式，能够在一个时尚季内迅速迎合新潮流。我们使用被称为“就近采购”的系统，在西班牙、葡萄牙和摩洛哥完成大多数生产任务，所以可以等到最后时刻再发货。我们非常看重每件产品的设计，速度并非我们的真正追求。我们的经营理念是，努力了解客户需求，然后利用集生产、物流和设计一体的综合供应链，交给客户他们想要的产品。准确比速度的意义更大。我们每周给各门店发货两次，运用技术和算法选择库存产品，但门店经理可以修改订单，因为我们想让门店经理感觉到，他有权管

理“他的”产品。这算是技术和人性化的结合吧。

HBR：商场倒闭对你的生意有什么影响？

伊斯拉：我对商场的评价和实体店一样：高质量店铺在零售业仍将有重要影响力。美国有很多商场，但我们并不想进驻所有商场。我们在美国乃至全球各地都会严格选址。我们的网店和实体店已经深度融合——自网店创建之初，我们就实现了线上线下一体化。

HBR：社交媒体如何改变人们追求时尚的方式？

伊斯拉：人与人之间联系更紧密，对彼此的关注度更高。时尚越来越全球化，每个人都知道世界不同地区正在发生什么事。如果某个市场开始流行牛仔布元素，其他市场可能纷纷效仿。这对我们来说是好事。我们品牌的社交媒体在全球范围内吸引了1亿关注者。

HBR：你的公司创始人阿曼西奥·奥特加（**Amancio Ortega**）控制 **Inditex**一半以上的表决权股票。这对你的领导方式有什么影响？

伊斯拉：很正面的影响。我所在公司创始人和董事会都全力支持我们，所以我们可以采取长期主义措施，投资我们的生意，不必计较短期得失。

HBR：所有权结构会影响到你追求可持续发展吗？

伊斯拉：当然。我们做每个决定时都会考虑可持续性，而且不仅我会考虑，整个董事会和全体员工都如此。可持续性包括我们的产品质量、产地、制衣工人的工作环境和回收能力。我们公开承诺，到2020年，我们所有的门店都将具有生态效益（eco-efficient）。也就是说，我们的门店将减少40%的用水量和20%的能源消耗，所有面料都得到环保认证。现在，我们70%的门店已经到达这一标准。我们的员工还很年轻，他们关心我们的地球，并决心为社会做出贡献。

HBR：你在事业初期就已经颇有作为，今后是否可能不太愿意承

担很大风险，避免影响个人光辉业绩？

伊斯拉：在我们的商业模式下，这种情况基本不可能出现。我们每一季都有新系列时装，产品都是从零开始制作。这要求我们有极具创意的文化，让每个人都能冒险。

HBR：你已经53岁了，还会在Inditex工作多久，离开后准备干什么呢？

伊斯拉：我几年前在某个公开访谈中谈到，我希望在Inditex一直工作下去。这是你能找到的最有意思的工作。

最佳CEO排名计算方法（中国榜单）

本次中国百佳CEO排行榜，我们涵盖所有中国的上市企业（包括在上海、深圳、香港、台湾、纽约和纳斯达克公开发行股票的公司）。每家采样企业的市值、资产和收入在2016年年底的数据均超过100亿元人民币。对每家企业截至2017年4月30日在任的CEO进行考察。为确保评估有据可依、材料翔实，我们剔除了任期未满两年的CEO。至此，共有370家公司的369位CEO（有一位CEO同时兼任2家公司）参选。

我们的研究团队由《哈佛商业评论》中文版和英士国际商学院（INSEAD）共同组成。公司筛选及CEO相关信息由《哈佛商业评论》中文版负责；数据分析由英士的纳娜·冯·贝尔努特（Nana von Bernuth）率领，以及来自Eleven Strategy & Management的两位数据程序员莫朗德·斯图特（Morand Struder）和丹尼尔·贝纳德斯（Daniel Bernardes）协助进行。从Datastream和Worldscope两个数据库中收集各公司CEO自上任之日起至2017年4月30日期间的日常财务数据。对于2000年以前上任的CEO，我们从2000年1月1日之后计算其公司收益，因为很多中国公司在这个日期之前的数据并不完备。

研究团队计算了每位CEO在任期间的3项评估指标：上市地调整后股东总回报（包括股息再投），该指标剔除了公司上市地股市整体增长带来的增长；行业调整后股东总回报（包括股息再投），该指标剔除了公司所在行业整体发展带来的增长；市值变化（股息、股票发行和股份回购调整后），以通货膨胀

调整后的美元进行衡量。

随后我们将所有CEO分别按照以上3项财务指标从第1（最高）到第370（最低）进行排名，3次排名平均值即为该CEO总的财务排名得分。综合运用3项指标，保证了评估方法的缜密与平衡：前两个指标可能对小公司有利（起点低的公司更容易获得显著的股东回报增长），而市值变化这一指标则有利于大公司。

为评估CEO在非财务方面的表现，《哈佛商业评论》中文版咨询了CSRHub公司（www.csrhub.com），CSRHub是一家对企业社会责任和可持续发展进行评估的机构，它对来自13家ESG分析师数据库的数据进行收集、统计和标准化，主要与希望改善ESG表现的企业进行合作，对133个国家和135个行业中的17500家公司进行评估。根据CSRHub的研究数据，我们得出所有企业的ESG排名。

最后，我们给予3项财务排名总权重80%，ESG排名权重20%，据此综合得出CEO最终排名。

（返回原文阅读）

《哈佛商业评论》年度榜单2017中国百佳CEO

The Best-Performing CEOs in china 2017

李剑 杨秀红 廖琦菁 ｜ 文

李剑｜编辑

2016年，《哈佛商业评论》中文版首次与英文版联合研究推出“中国百佳CEO”榜单，希望通过客观数据而非名声或传闻来评判中国企业领导者的表现。我们认同这种做法，但也感到此法并不全面，因为财务数据无法体现领导者在市场业绩之外的表现。由于我们的目标是致力于衡量CEO真正的长期价值，所以，今年除了将股东回报和市值变化视为考察重点之外，我们决定更进一步——引入公司在可持续发展方面的评估，即将环境、社会和治理（ESG）成果作为一项衡量标准。（更多有关我们所使用评估方法的信息，详见页首边栏《最佳CEO排名计算方法（中国榜单）》。）

在如今这个信息高度透明的数字化时代，消费者和投资者越来越想了解一家公司的文化和价值取向，许多投资人甚至认为“ESG评分与投资表现直接相关”。而在年轻一代的眼中，他们不仅关注公司的业绩表现，而且对公司的社会行为也极为看重。因此，对于中国企业和公司高管的ESG评价，只会随着时间的推移变得愈发重要。

有ESG指标进入评估体系，再加上过去一年中国公司的股价涨跌，我们2017中国百佳CEO榜单中出现了37位新CEO，与此同时，有63位CEO连续两年上榜。跌出榜单的CEO，原因来自以下几点：一是卸任或退休；二是公司股价表现不佳；三是ESG的评分不高从而与榜单无缘。今年入榜的100位CEO平均任期为14年，在任期间平均创造1648%的股东总回报，平均年回报率为22%。

排在今年榜单第一名的是伊利股份（旗下拥有金典、安慕希、QQ星、金领冠、畅轻和巧乐兹等乳制品品牌）CEO潘刚。潘刚自2002年就任CEO后，带领伊利施行质量领先战略，推进全链创新并构建全球智慧链，较早布局国际化整合全球资源，使得公司成为国内规模最大、产品线最全的乳制品企业，连续多年净资产收益率都保持在20%以上。此外，潘刚领导伊利在ESG领域“开创了三个第一：第一个完整的健康中国社会责任体系、第一个社会责任应急预案、行业内第

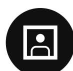
一份企业公民报告。” 2016年，荷兰合作银行发布“全球乳业20强”，伊利排名第八位，在亚洲乳企中排名第一。去年榜单中，潘刚排名第十一位，但从财务指标和ESG排名两方面综合考量，伊利表现最为卓越，因此，潘刚今年排名跃升至榜首（见后文《专访伊利潘刚：不创新，无未来》。）

如果单纯参考财务回报，腾讯创始人兼CEO马化腾将会和去年一样继续领跑整个榜单。这家提供互联网服务的公司目前市值超过3万亿港元，马化腾在任期内给股东带来的总回报达到30716%，过去的一年里又增长了55%。不过，由于腾讯ESG指标排名不佳，马化腾在今年的榜单中跌落至第七位。我们咨询的ESG评估机构长期跟踪员工、环境、社会和治理4大类的12项ESG关键绩效指标，他们认为，腾讯得分最低的关键指标是透明度与报告，尽管它在酬薪和福利方面表现较好，但其他所有评分指标均低于平均水平。

值得注意的是，在ESG指标上表现最好的企业是建发股份。对于建发股份，ESG评估机构的看法是其在治理和环境方面得分很高，在使用碳和其他资源量远低于平均水平，具有“检举制度”等反腐措施，而所有监控来源提供的积极反馈相对统一并且没有消极信息。建发董事长张勇峰的想法是“当经济效益与ESG发生矛盾时，只能以ESG的考量为决策基础。这是一个负责任企业的必然选择。”他说，“企业ESG意识的增强也可能为企业制订公司投资战略提供更大的想象空间。”（更多入榜企业家专访见后文《中国百佳CEO·专访》。）

我们发现，今年100位入榜企业家掌管的公司总市值为10.27万亿人民币（汇率调整），榜单中有49位CEO来自工业、信息技术和地产等3大行业。女性领导者依然鲜见，今年只有4位入榜，和去年人数相同。另外，有一点须告知各位读者：不少中国公司其实并没有CEO这个职位，但我们对CEO的定义是“拥有企业决策权，并为业绩成败最终负责”的人，所以在经过逐一判定后，我们把部分公司的董事长称为CEO。

最后，何谓卓越领导者？纯粹主义者的观点可能是“商业的任务就是做生意”，但哈里·杜鲁门也指出：“只要你不计功利，就能做成任何一件事”。下文榜单中列出的中国CEO在以上两方面的表现可谓均衡与优异，因此值得嘉奖。



李剑是《哈佛商业评论》中文版助理主编。杨秀红是《财经》杂志研究员。廖琦菁是《哈佛商业评论》中文版撰稿。

聚光灯 THE BIG IDEA

2017中国百佳CEO榜单

以下内容请将屏幕调整为横向阅读

1



潘刚

公司 **伊利股份**	上任时间 **2002**
行业 **消费品**	内部晋升 ✓
上市地 **上海**	MBA ✓
股东总回报排名（上市地调整）	**31**
股东总回报排名（行业调整）	**25**
市值变化排名	**29**
ESG 排名（CSRHub）	**37**

2



董建成

公司 **东方海外国际**	上任时间 **1996**
行业 **交通运输**	内部晋升 ✓
上市地 **香港**	MBA x
股东总回报排名（上市地调整）	**7**
股东总回报排名（行业调整）	**7**
市值变化排名	**71**
ESG 排名（CSRHub）	**47**

3



潘政民

公司 **瑞声科技**	上任时间 **1993**
行业 **信息技术**	内部晋升 ✓
上市地 **香港**	MBA x
股东总回报排名（上市地调整）	**8**
股东总回报排名（行业调整）	**9**
市值变化排名	**27**
ESG 排名（CSRHub）	**104**

4



张近东

公司 **苏宁云商**	上任时间 **1990**
行业 **零售**	内部晋升 ✓
上市地 **深圳**	MBA x
股东总回报排名（上市地调整）	**17**
股东总回报排名（行业调整）	**16**
市值变化排名	**37**
ESG 排名（CSRHub）	**72**

5



胡扬忠

公司
海康威视

上任时间
2001

行业
信息技术

内部晋升
✓

上市地
深圳

MBA
X

股东总回报排名（上市地调整） **54**

股东总回报排名（行业调整） **61**

市值变化排名 **14**

ESG 排名（CSRHub） **6**

6



桂生悦

公司
吉利汽车

上任时间
2006

行业
汽车

内部晋升
✓

上市地
香港

MBA
✓

股东总回报排名（上市地调整） **22**

股东总回报排名（行业调整） **24**

市值变化排名 **43**

ESG 排名（CSRHub） **63**

7



马化腾

公司
腾讯控股

上任时间
1998

行业
信息技术

内部晋升
✓

上市地
香港

MBA
X

股东总回报排名（上市地调整） **1**

股东总回报排名（行业调整） **1**

市值变化排名 **1**

ESG 排名（CSRHub） **194**

8



孙飘扬

公司
恒瑞医药

上任时间
2000

行业
医疗

内部晋升
✓

上市地
上海

MBA
X

股东总回报排名（上市地调整） **9**

股东总回报排名（行业调整） **8**

市值变化排名 **26**

ESG 排名（CSRHub） **141**

9



郁亮

公司 **万科A**	上任时间 **2001**
行业 **地产**	内部晋升 ✓
上市地 **深圳**	MBA x
股东总回报排名（上市地调整）	**18**
股东总回报排名（行业调整）	**18**
市值变化排名	**9**
ESG 排名（CSRHub）	**141**

10



马兴田

公司 **康美药业**	上任时间 **1997**
行业 **医疗**	内部晋升 ✓
上市地 **上海**	MBA ✓
股东总回报排名（上市地调整）	**20**
股东总回报排名（行业调整）	**19**
市值变化排名	**36**
ESG 排名（CSRHub）	**105**

11



袁仁国

公司 **贵州茅台**	上任时间 **2000**
行业 **消费品**	内部晋升 ✓
上市地 **上海**	MBA ✓
股东总回报排名（上市地调整）	**5**
股东总回报排名（行业调整）	**5**
市值变化排名	**2**
ESG 排名（CSRHub）	**207**

12



马建荣

公司 **申洲国际**	上任时间 **2005**
行业 **消费品**	内部晋升 ✓
上市地 **香港**	MBA x
股东总回报排名（上市地调整）	**12**
股东总回报排名（行业调整）	**15**
市值变化排名	**58**
ESG 排名（CSRHub）	**114**

这 100 位 CEO
掌管的公司总市值为

10.27

万亿人民币。

13



吕志和

公司 **银河娱乐**	上任时间 **1991**
行业 **消费者服务**	内部晋升 **✓**
上市地 **香港**	MBA **x**
股东总回报排名（上市地调整）	**4**
股东总回报排名（行业调整）	**4**
市值变化排名	**18**
ESG 排名（CSRHub）	**199**

14



李彦宏

公司 **百度**	上任时间 **2000**
行业 **信息技术**	内部晋升 **✓**
上市地 **纳斯达克**	MBA **x**
股东总回报排名（上市地调整）	**25**
股东总回报排名（行业调整）	**32**
市值变化排名	**4**
ESG 排名（CSRHub）	**160**

14



陈小平

公司 **中国光大国际**	上任时间 **2001**
行业 **工业**	内部晋升 **x**
上市地 **香港**	MBA **✓**
股东总回报排名（上市地调整）	**10**
股东总回报排名（行业调整）	**10**
市值变化排名	**113**
ESG 排名（CSRHub）	**64**

16



倪林

公司 **金螳螂**	上任时间 **2004**
行业 **工业**	内部晋升 **✓**
上市地 **深圳**	MBA **✓**
股东总回报排名（上市地调整）	**23**
股东总回报排名（行业调整）	**21**
市值变化排名	**124**
ESG 排名（CSRHub）	**27**

17



徐旭东

公司 **远传**	上任时间 **1997**
行业 **电信**	内部晋升 **✓**
上市地 **台湾**	MBA **x**
股东总回报排名（上市地调整）	**58**
股东总回报排名（行业调整）	**49**
市值变化排名	**48**
ESG 排名（CSRHub）	**56**

18



李如成

公司 **雅戈尔**　上任时间 **1998**

行业 **地产**　内部晋升 ✓

上市地 **上海**　MBA **x**

股东总回报排名（上市地调整） **46**

股东总回报排名（行业调整） **42**

市值变化排名 **91**

ESG 排名（CSRHub） **25**

19



梁稳根

公司 **三一重工**　上任时间 **1998**

行业 **工业**　内部晋升 ✓

上市地 **上海**　MBA **x**

股东总回报排名（上市地调整） **36**

股东总回报排名（行业调整） **40**

市值变化排名 **59**

ESG 排名（CSRHub） **84**

20



陈永坚

公司 **香港中华煤气**　上任时间 **1997**

行业 **公用事业**　内部晋升 ✓

上市地 **香港**　MBA **x**

股东总回报排名（上市地调整） **57**

股东总回报排名（行业调整） **78**

市值变化排名 **17**

ESG 排名（CSRHub） **74**

21



丁磊

公司 **网易**　上任时间 **2005**

行业 **信息技术**　内部晋升 ✓

上市地 **纳斯达克**　MBA **x**

股东总回报排名（上市地调整） **28**

股东总回报排名（行业调整） **31**

市值变化排名 **11**

ESG 排名（CSRHub） **185**

22

人有 MBA 学位。

22



曹德旺

公司 **福耀玻璃** | 上任时间 **1999**

行业 **汽车** | 内部晋升 **✓**

上市地 **上海** | MBA **x**

股东总回报排名（上市地调整）**13**

股东总回报排名（行业调整）**12**

市值变化排名 **72**

ESG 排名（CSRHub）**150**

22



吴天海

公司 **九龙仓集团** | 上任时间 **1989**

行业 **地产** | 内部晋升 **✓**

上市地 **香港** | MBA **x**

股东总回报排名（上市地调整）**59**

股东总回报排名（行业调整）**70**

市值变化排名 **22**

ESG 排名（CSRHub）**78**

24



郭台铭

公司 **鸿海** | 上任时间 **1974**

行业 **信息技术** | 内部晋升 **✓**

上市地 **台湾** | MBA **x**

股东总回报排名（上市地调整）**53**

股东总回报排名（行业调整）**48**

市值变化排名 **5**

ESG 排名（CSRHub）**149**

25



汤玉祥

公司 **宇通客车** | 上任时间 **2002**

行业 **工业** | 内部晋升 **✓**

上市地 **上海** | MBA **x**

股东总回报排名（上市地调整）**11**

股东总回报排名（行业调整）**11**

市值变化排名 **77**

ESG 排名（CSRHub）**162**

26



张虔生

公司 **日月光** | 上任时间 **2003**

行业 **信息技术** | 内部晋升 ✓

上市地 **台湾** | MBA **x**

股东总回报排名（上市地调整） **69**

股东总回报排名（行业调整） **63**

市值变化排名 **52**

ESG 排名（CSRHub） **49**

27



许连捷

公司 **恒安国际** | 上任时间 **1998**

行业 **消费品** | 内部晋升 ✓

上市地 **香港** | MBA **x**

股东总回报排名（上市地调整） **6**

股东总回报排名（行业调整） **6**

市值变化排名 **44**

ESG 排名（CSRHub） **221**

28



蔡东晨

公司 **石药集团** | 上任时间 **1998**

行业 **交通运输** | 内部晋升 ✓

上市地 **香港** | MBA ✓

股东总回报排名（上市地调整） **26**

股东总回报排名（行业调整） **28**

市值变化排名 **65**

ESG 排名（CSRHub） **176**

29



王明辉

公司 **云南白药** | 上任时间 **2004**

行业 **医疗** | 内部晋升 ✓

上市地 **深圳** | MBA **x**

股东总回报排名（上市地调整） **15**

股东总回报排名（行业调整） **13**

市值变化排名 **39**

ESG 排名（CSRHub） **249**

30



孙泱

公司 **舜宇光学科技** | 上任时间 **2009**

行业 **信息技术** | 内部晋升 ✓

上市地 **香港** | MBA **x**

股东总回报排名（上市地调整） **3**

股东总回报排名（行业调整） **3**

市值变化排名 **60**

ESG 排名（CSRHub） **260**

他们平均在 42 岁时就任 CEO， 任期长达 14 年。

31



沈亚

公司 **唯品会** | 上任时间 **2010**

行业 **零售** | 内部晋升 ✓

上市地 **纽约** | MBA ✓

股东总回报排名（上市地调整）	14
股东总回报排名（行业调整）	17
市值变化排名	85
ESG 排名（CSRHub）	197

31



徐留平*

公司 **长安汽车** | 上任时间 **2009**

行业 **汽车** | 内部晋升 ✓

上市地 **深圳** | MBA X

股东总回报排名（上市地调整）	43
股东总回报排名（行业调整）	47
市值变化排名	47
ESG 排名（CSRHub）	169

33



蔡明介

公司 **联发科** | 上任时间 **1997**

行业 **信息技术** | 内部晋升 ✓

上市地 **台湾** | MBA X

股东总回报排名（上市地调整）	104
股东总回报排名（行业调整）	66
市值变化排名	34
ESG 排名（CSRHub）	80

排名	34	35	36	37	38
姓名	徐征	刘起涛	王文学	凌克	许崑泰
公司	上海建工	中国交建	华夏幸福	金地集团	群光电子
上任时间	2004	2013	2011	2001	1985
行业	工业	工业	地产	地产	信息技术
内部晋升	✓	✓	✓	✓	✓
上市地	上海	上海	上海	上海	台湾
MBA	✓	x	x	x	x
股东总回报排名（上市地调整）	93	83	33	73	21
股东总回报排名（行业调整）	72	83	34	93	23
市值变化排名	99	20	28	63	194
ESG 排名（CSRHub）	7	116	246	86	75

39



张国荣

公司 **建滔化工** | 上任时间 **1993**

行业 **信息技术** | 内部晋升 **✓**

上市地 **香港** | MBA **x**

股东总回报排名（上市地调整） **24**

股东总回报排名（行业调整） **26**

市值变化排名 **130**

ESG 排名（CSRHub） **153**

40



国文清

公司 **中国中冶** | 上任时间 **2013**

行业 **工业** | 内部晋升 **✓**

上市地 **上海** | MBA **✓**

股东总回报排名（上市地调整） **112**

股东总回报排名（行业调整） **107**

市值变化排名 **38**

ESG 排名（CSRHub） **54**

41



林恩平

公司 **大立光** | 上任时间 **2013**

行业 **信息技术** | 内部晋升 **✓**

上市地 **台湾** | MBA **x**

股东总回报排名（上市地调整） **55**

股东总回报排名（行业调整） **58**

市值变化排名 **30**

ESG 排名（CSRHub） **211**

42



阮伟祥

公司 **浙江龙盛** | 上任时间 **2007**

行业 **原材料** | 内部晋升 **✓**

上市地 **上海** | MBA **x**

股东总回报排名（上市地调整） **66**

股东总回报排名（行业调整） **76**

市值变化排名 **123**

ESG 排名（CSRHub） **57**

43



傅利泉

公司 **大华股份** | 上任时间 **2005**

行业 **信息技术** | 内部晋升 **✓**

上市地 **深圳** | MBA **✓**

股东总回报排名（上市地调整） **19**

股东总回报排名（行业调整） **20**

市值变化排名 **74**

ESG 排名（CSRHub） **260**

44



蔡笃恭

公司 **力成**	上任时间 **1999**
行业 **信息技术**	内部晋升 **✓**
上市地 **台湾**	MBA **x**
股东总回报排名（上市地调整）	**16**
股东总回报排名（行业调整）	**14**
市值变化排名	**170**
ESG 排名（CSRHub）	**147**

45



董清世

公司 **信义玻璃**	上任时间 **2004**
行业 **汽车**	内部晋升 **✓**
上市地 **香港**	MBA **✓**
股东总回报排名（上市地调整）	**34**
股东总回报排名（行业调整）	**30**
市值变化排名	**159**
ESG 排名（CSRHub）	**120**

46



黄伟常

公司 **六福集团**	上任时间 **1991**
行业 **零售**	内部晋升 **✓**
上市地 **香港**	MBA **x**
股东总回报排名（上市地调整）	**2**
股东总回报排名（行业调整）	**2**
市值变化排名	**193**
ESG 排名（CSRHub）	**159**

31

人拥有工程学位。

47



丁世忠

公司
安踏体育

上任时间
1994

行业
消费品

内部晋升
✓

上市地
香港

MBA
x

股东总回报排名（上市地调整） **67**

股东总回报排名（行业调整） **81**

市值变化排名 **106**

ESG 排名（CSRHub） **87**

48



詹纯新

公司
中联重科

上任时间
1996

行业
工业

内部晋升
✓

上市地
深圳

MBA
x

股东总回报排名（上市地调整） **41**

股东总回报排名（行业调整） **45**

市值变化排名 **168**

ESG 排名（CSRHub） **97**

49



刘雷

公司
三聚环保

上任时间
2000

行业
能源

内部晋升
✓

上市地
深圳

MBA
x

股东总回报排名（上市地调整） **40**

股东总回报排名（行业调整） **41**

市值变化排名 **56**

ESG 排名（CSRHub） **260**

50



王民

公司
徐工机械

上任时间
1999

行业
工业

内部晋升
✓

上市地
深圳

MBA
x

股东总回报排名（上市地调整） **107**

股东总回报排名（行业调整） **95**

市值变化排名 **128**

ESG 排名（CSRHub） **5**

51



林左鸣

公司
中航科工

上任时间
2008

行业
工业

内部晋升
✓

上市地
香港

MBA
✓

股东总回报排名（上市地调整） **44**

股东总回报排名（行业调整） **54**

市值变化排名 **148**

ESG 排名（CSRHub） **132**

52



丁荣军

公司 **中车时代电气**	上任时间 **2007**
行业 **工业**	内部晋升 ✓
上市地 **香港**	MBA x
股东总回报排名（上市地调整）	**80**
股东总回报排名（行业调整）	**79**
市值变化排名	**129**
ESG 排名（CSRHub）	**78**

53



胡刚

公司 **国投电力**	上任时间 **2008**
行业 **公用事业**	内部晋升 ✓
上市地 **上海**	MBA x
股东总回报排名（上市地调整）	**125**
股东总回报排名（行业调整）	**96**
市值变化排名	**42**
ESG 排名（CSRHub）	**112**

54



高建平

公司 **兴业银行**	上任时间 **2004**
行业 **金融服务**	内部晋升 ✓
上市地 **上海**	MBA x
股东总回报排名（上市地调整）	**127**
股东总回报排名（行业调整）	**88**
市值变化排名	**8**
ESG 排名（CSRHub）	**167**

55



董明珠

公司 **格力电器**	上任时间 **2012**
行业 **消费品**	内部晋升 ✓
上市地 **深圳**	MBA ✓
股东总回报排名（上市地调整）	**84**
股东总回报排名（行业调整）	**101**
市值变化排名	**21**
ESG 排名（CSRHub）	**200**

56



王学海

公司
人福医药

上任时间
2006

行业
医疗

内部晋升
✓

上市地
上海

MBA
x

股东总回报排名（上市地调整） **29**

股东总回报排名（行业调整） **27**

市值变化排名 **132**

ESG 排名（CSRHub） **229**

57



李邦良

公司
华东医药

上任时间
1999

行业
医疗

内部晋升
✓

上市地
深圳

MBA
x

股东总回报排名（上市地调整） **38**

股东总回报排名（行业调整） **50**

市值变化排名 **93**

ESG 排名（CSRHub） **241**

58



许荣茂

公司
世茂股份

上任时间
2004

行业
地产

内部晋升
✓

上市地
上海

MBA
✓

股东总回报排名（上市地调整） **121**

股东总回报排名（行业调整） **77**

市值变化排名 **149**

ESG 排名（CSRHub） **23**

59



韩广德

公司
中船防务

上任时间
2013

行业
工业

内部晋升
✓

上市地
上海

MBA
x

股东总回报排名（上市地调整） **120**

股东总回报排名（行业调整） **117**

市值变化排名 **121**

ESG 排名（CSRHub） **10**

60



王来春

公司
立讯精密

上任时间
1999

行业
工业

内部晋升
✓

上市地
深圳

MBA
✓

股东总回报排名（上市地调整） **48**

股东总回报排名（行业调整） **51**

市值变化排名 **75**

ESG 排名（CSRHub） **260**

61



魏建军

公司 **长城汽车** 上任时间 **2001**

行业 **汽车** 内部晋升 **✓**

上市地 **上海** MBA **x**

股东总回报排名（上市地调整） **88**

股东总回报排名（行业调整） **98**

市值变化排名 **49**

ESG 排名（CSRHub） **184**

62



周思*

公司 **北京控股** 上任时间 **2005**

行业 **工业** 内部晋升 **✓**

上市地 **香港** MBA **✓**

股东总回报排名（上市地调整） **89**

股东总回报排名（行业调整） **74**

市值变化排名 **102**

ESG 排名（CSRHub） **147**

63



黄南光

公司 **和泰汽车** 上任时间 **2010**

行业 **零售** 内部晋升 **✓**

上市地 **台湾** MBA **x**

股东总回报排名（上市地调整） **60**

股东总回报排名（行业调整） **71**

市值变化排名 **112**

ESG 排名（CSRHub） **191**

64



林腾蛟

公司 **阳光城** 上任时间 **2004**

行业 **地产** 内部晋升 **✓**

上市地 **深圳** MBA **x**

股东总回报排名（上市地调整） **39**

股东总回报排名（行业调整） **35**

市值变化排名 **119**

ESG 排名（CSRHub） **260**

65



卢纯

公司 **长江电力** 上任时间 **2014**

行业 **公用事业** 内部晋升 **✓**

上市地 **上海** MBA **✓**

股东总回报排名（上市地调整） **130**

股东总回报排名（行业调整） **99**

市值变化排名 **10**

ESG 排名（CSRHub） **204**

只有

4

名女性上榜。

66



卢志强

公司	上任时间
泛海控股	**1985**
行业	内部晋升
地产	✓
上市地	MBA
深圳	**x**
股东总回报排名（上市地调整）	**75**
股东总回报排名（行业调整）	**68**
市值变化排名	**54**
ESG 排名（CSRHub）	**260**

67



马明哲

公司	上任时间
中国平安	**1988**
行业	内部晋升
金融服务	✓
上市地	MBA
上海	**x**
股东总回报排名（上市地调整）	**174**
股东总回报排名（行业调整）	**149**
市值变化排名	**6**
ESG 排名（CSRHub）	**91**

68



蔡荣军

公司	上任时间
欧菲光	**2004**
行业	内部晋升
信息技术	✓
上市地	MBA
深圳	**x**
股东总回报排名（上市地调整）	**50**
股东总回报排名（行业调整）	**53**
市值变化排名	**100**
ESG 排名（CSRHub）	**260**

69



鲁冠球**

公司	上任时间
万向钱潮	**1994**
行业 **汽车**	内部晋升 ✓
上市地 **深圳**	MBA **X**
股东总回报排名（上市地调整）	**37**
股东总回报排名（行业调整）	**33**
市值变化排名	**133**
ESG 排名（CSRHub）	**260**

70



刘明辉

公司	上任时间
中国燃气	**2012**
行业 **公用事业**	内部晋升 ✓
上市地 **香港**	MBA **X**
股东总回报排名（上市地调整）	**100**
股东总回报排名（行业调整）	**97**
市值变化排名	**109**
ESG 排名（CSRHub）	**123**

71



方洪波

公司	上任时间
美的集团	**2012**
行业 **消费品**	内部晋升 ✓
上市地 **深圳**	MBA **X**
股东总回报排名（上市地调整）	**96**
股东总回报排名（行业调整）	**103**
市值变化排名	**19**
ESG 排名（CSRHub）	**250**

72



孟凤朝

公司	上任时间
中国铁建	**2010**
行业 **工业**	内部晋升 **X**
上市地 **上海**	MBA **X**
股东总回报排名（上市地调整）	**137**
股东总回报排名（行业调整）	**147**
市值变化排名	**25**
ESG 排名（CSRHub）	**130**

73



王铭阳

公司 **中寿** | 上任时间 **2003**

行业 **金融服务** | 内部晋升 ✓

上市地 **台湾** | MBA x

股东总回报排名（上市地调整） **52**

股东总回报排名（行业调整） **43**

市值变化排名 **183**

ESG 排名（CSRHub） **175**

74



张力

公司 **富力地产** | 上任时间 **1994**

行业 **地产** | 内部晋升 ✓

上市地 **香港** | MBA ✓

股东总回报排名（上市地调整） **45**

股东总回报排名（行业调整） **44**

市值变化排名 **165**

ESG 排名（CSRHub） **209**

75



林复*

公司 **南京银行** | 上任时间 **2001**

行业 **金融服务** | 内部晋升 x

上市地 **上海** | MBA x

股东总回报排名（上市地调整） **140**

股东总回报排名（行业调整） **127**

市值变化排名 **114**

ESG 排名（CSRHub） **47**

76



李慧敏**

公司 **恒生银行** | 上任时间 **2012**

行业 **金融服务** | 内部晋升 ✓

上市地 **香港** | MBA x

股东总回报排名（上市地调整） **175**

股东总回报排名（行业调整） **182**

市值变化排名 **33**

ESG 排名（CSRHub） **42**

77



薛济萍

公司 **中天科技** | 上任时间 **1996**

行业 **工业** | 内部晋升 ✓

上市地 **上海** | MBA x

股东总回报排名（上市地调整） **70**

股东总回报排名（行业调整） **106**

市值变化排名 **120**

ESG 排名（CSRHub） **172**

78



周群飞

公司 **蓝思科技**	上任时间 **2003**
行业 **信息技术**	内部晋升 ✓
上市地 **深圳**	MBA **X**
股东总回报排名（上市地调整）	**79**
股东总回报排名（行业调整）	**90**
市值变化排名	**62**
ESG 排名（CSRHub）	**260**

79



张勇峰

公司 **建发股份**	上任时间 **2014**
行业 **工业**	内部晋升 ✓
上市地 **上海**	MBA **X**
股东总回报排名（上市地调整）	**157**
股东总回报排名（行业调整）	**130**
市值变化排名	**139**
ESG 排名（CSRHub）	**1**

80



王金华

公司 **天地科技**	上任时间 **2005**
行业 **工业**	内部晋升 ✓
上市地 **上海**	MBA **X**
股东总回报排名（上市地调整）	**42**
股东总回报排名（行业调整）	**37**
市值变化排名	**154**
ESG 排名（CSRHub）	**260**

81



黄其森

公司 **泰禾集团**	上任时间 **2010**
行业 **地产**	内部晋升 ✓
上市地 **深圳**	MBA **X**
股东总回报排名（上市地调整）	**62**
股东总回报排名（行业调整）	**73**
市值变化排名	**101**
ESG 排名（CSRHub）	**260**

82



陈启宗

公司 **恒隆集团** | 上任时间 **1991**

行业 **地产** | 内部晋升 ✓

上市地 **香港** | MBA ✓

股东总回报排名（上市地调整） **63**

股东总回报排名（行业调整） **75**

市值变化排名 **134**

ESG 排名（CSRHub） **217**

83



李泽楷

公司 **香港电讯-SS** | 上任时间 **2011**

行业 **电信** | 内部晋升 **X**

上市地 **香港** | MBA **X**

股东总回报排名（上市地调整） **115**

股东总回报排名（行业调整） **104**

市值变化排名 **79**

ESG 排名（CSRHub） **185**

84



张霖

公司 **万达电影** | 上任时间 **2012**

行业 **消费者服务** | 内部晋升 ✓

上市地 **深圳** | MBA ✓

股东总回报排名（上市地调整） **78**

股东总回报排名（行业调整） **89**

市值变化排名 **84**

ESG 排名（CSRHub） **252**

85



陈洪国

公司 **晨鸣纸业** | 上任时间 **2001**

行业 **原材料** | 内部晋升 ✓

上市地 **深圳** | MBA **X**

股东总回报排名（上市地调整） **168**

股东总回报排名（行业调整） **110**

市值变化排名 **147**

ESG 排名（CSRHub） **22**

86



韩旭

公司 **瑞康医药** | 上任时间 **2009**

行业 **医疗** | 内部晋升 ✓

上市地 **深圳** | MBA ×

股东总回报排名（上市地调整） **51**

股东总回报排名（行业调整） **60**

市值变化排名 **138**

ESG 排名（CSRHub） **260**

87



宋志平

公司 **中国建材** | 上任时间 **2005**

行业 **原材料** | 内部晋升 ✓

上市地 **香港** | MBA ✓

股东总回报排名（上市地调整） **116**

股东总回报排名（行业调整） **80**

市值变化排名 **177**

ESG 排名（CSRHub） **96**

88



李光宁

公司 **华发股份** | 上任时间 **2014**

行业 **地产** | 内部晋升 ✓

上市地 **上海** | MBA ×

股东总回报排名（上市地调整） **145**

股东总回报排名（行业调整） **142**

市值变化排名 **141**

ESG 排名（CSRHub） **23**

89



王传福

公司 **比亚迪** | 上任时间 **1995**

行业 **汽车** | 内部晋升 ✓

上市地 **深圳** | MBA ×

股东总回报排名（上市地调整） **143**

股东总回报排名（行业调整） **152**

市值变化排名 **68**

ESG 排名（CSRHub） **110**

90



朱孟依

公司
合生创展集团

上任时间
1997

行业
地产

内部晋升
✓

上市地
香港

MBA
X

股东总回报排名（上市地调整） **35**

股东总回报排名（行业调整） **36**

市值变化排名 **209**

ESG 排名（CSRHub） **222**

91



王文渊

公司
台化

上任时间
2006

行业
原材料

内部晋升
✓

上市地
台湾

MBA
X

股东总回报排名（上市地调整） **128**

股东总回报排名（行业调整） **141**

市值变化排名 **41**

ESG 排名（CSRHub） **188**

92



袁志敏

公司
金发科技

上任时间
1993

行业
原材料

内部晋升
✓

上市地
上海

MBA
X

股东总回报排名（上市地调整） **61**

股东总回报排名（行业调整） **56**

市值变化排名 **163**

ESG 排名（CSRHub） **234**

93



赵文权

公司	上任时间
蓝色光标	**2008**
行业	内部晋升
消费者服务	✓
上市地	MBA
深圳	**X**
股东总回报排名（上市地调整）	**77**
股东总回报排名（行业调整）	**174**
市值变化排名	**198**
ESG 排名（CSRHub）	**11**

94



聂凯

公司	上任时间
葛洲坝	**2013**
行业	内部晋升
工业	✓
上市地	MBA
上海	**X**
股东总回报排名（上市地调整）	**123**
股东总回报排名（行业调整）	**125**
市值变化排名	**81**
ESG 排名（CSRHub）	**171**

95



周晓峰

公司	上任时间
宁波华翔	**2005**
行业	内部晋升
汽车	✓
上市地	MBA
深圳	**X**
股东总回报排名（上市地调整）	**27**
股东总回报排名（行业调整）	**22**
市值变化排名	**216**
ESG 排名（CSRHub）	**260**

96



田惠宇

公司	上任时间
招商银行	**2013**
行业	内部晋升
金融服务	**X**
上市地	MBA
上海	**X**
股东总回报排名（上市地调整）	**200**
股东总回报排名（行业调整）	**185**
市值变化排名	**12**
ESG 排名（CSRHub）	**85**

94

人属于公司创始人或内部晋升。

97



黄迪南*

公司
上海电气

上任时间
2014

行业
工业

内部晋升
X

上市地
上海

MBA
X

股东总回报排名（上市地调整） **154**

股东总回报排名（行业调整） **136**

市值变化排名 **67**

ESG 排名（CSRHub） **139**

98



梁国权

公司
港铁公司

上任时间
2015

行业
交通运输

内部晋升
✓

上市地
香港

MBA
X

股东总回报排名（上市地调整） **182**

股东总回报排名（行业调整） **184**

市值变化排名 **61**

ESG 排名（CSRHub） **46**

99



宋志勇

公司
中国国航

上任时间
2014

行业
交通运输

内部晋升
✓

上市地
上海

MBA
X

股东总回报排名（上市地调整） **146**

股东总回报排名（行业调整） **148**

市值变化排名 **57**

ESG 排名（CSRHub） **151**

100



王运丹

公司
上海电力

上任时间
2011

行业
公用事业

内部晋升
✓

上市地
上海

MBA
X

股东总回报排名（上市地调整） **114**

股东总回报排名（行业调整） **100**

市值变化排名 **136**

ESG 排名（CSRHub） **157**

伊利潘刚：不创新，无未来

王婷｜文 李全伟｜编辑

品质是伊利的根基，而创新是伊利的引擎。伊利能够长期保持较快的增长速度，离不开企业的不断创新变革。



在中国百佳CEO榜单上，伊利公司董事长兼总裁潘刚名列榜首。自2002年担任总裁以来，潘刚提出：靠品质赢得消费者、靠“全球织网”开拓国际市场、靠创新引领未来，这些战略让伊利实现了持续发展。现在伊利连续位居全球乳业八强，蝉联亚洲乳业第一。

坚守品质、创新和国际化战略

HBR中文版：随着全球乳业“第三个下行周期”到来，中国乳企的整体业绩似乎难言乐观，伊利何以逆势增长？

潘刚：我们始终坚守“伊利即品质”的信条，打造‘品质企业’；坚持创新驱动，点燃企业发展的新引擎；以国际化战略，整合全球优质资源。因此，尽管全球乳业增长放缓，对我们来讲，这份业绩可以说是水到渠成的结果。

在品质方面，我们全面实施“质量领先战略”，一方面，大力建设和发展标准化、规模化和集约化牧场，确保奶源的品质；另一方面，伊利不断整合全球优质资源，将质量管理延伸至全球产业链上的所有合作伙伴，建立和完善全球领先的质量管理体系和标准。

在创新方面，伊利积极推进“全链创新”战略，实现了覆盖上、中、下游全产业链的创新升级，并构建“全球智慧链”，引入全球创新资源，最终实现与消费者和产业链合作伙伴共享创新价值。

在国际化方面，伊利率先布局“全球织网”战略，现在已经初步实现了覆盖亚洲、大洋洲、欧洲和美洲的全球资源网络、全球研发网络和全球市场网络布局，通过整合包括奶源、技术和人才等在内的全球优质资源，为消费者提供高品质的产品和服务。

在品质信条、创新和国际化战略的指引下，伊利得以逆势增长。伊利连续很多年净资产收益率都在20%以上，2016年更是达到了

26.58%。从这个指标看，我们是排名全球乳业第一的。

HBR中文版：你提出“伊利即品质”，并置于企业愿景之上，这背后有怎样的思考？

潘刚：伊利一直视品质如生命。无论是要满足消费升级需求，还是要实现进入全球乳业五强的战略目标，品质对我们来讲都是根基。

因此，伊利在品质把关方面非常严苛，伊利的检验标准和频次不仅高于国家标准，也高于欧洲、美洲和大洋洲等很多国家的标准。在一次与外国供应商合作时，供应商拿到我们的标准，忍不住说：“你们有1000多项检验项目，这太苛刻了！”

当然，“伊利即品质”不仅仅局限于确保产品品质。在全国工商联举办的2016年中国民营企业500强峰会上，我提出要打造“品质企业”。“品质企业”就是以品质为信条，在发展过程中始终把品质放在最重要位置的企业。它至少包括三个层面的内容：塑造高品质的品牌、生产高品质的产品、培养高素质的人才。

HBR中文版：你格外重视创新，并把创新作为发展主要战略之一，创新战略背后又是怎样的思考？作为一家实体企业，你们怎样实施创新战略？

潘刚：不创新，无未来。如果说品质是根基，创新则是伊利发展的新引擎、新动能。伊利能够长期保持较快的增长速度，与不断创新变革有很大的关系。

2014年年底，伊利将集团的研发中心升级成创新中心，我在当时提出“要让创新成为伊利的态度”。伊利的创新方法论叫做“找位、定位、到位”，“找位”是避免无序和盲目，鼓励更有方向的创新；“定位”是找准了方向后扭住不放；“到位”是实现创新的必要条件。

伊利的创新驱动，始终围绕一个核心，就是消费者需求。在具体落脚点上，则推动全链创新战略，建立起覆盖上、中、下游全产业链的创新体系。伊利还与国内外顶尖高校、科研院所紧密合作，将企业

敏锐的市场导向性和前瞻的科技智慧结合在一起。目前，伊利已在荷兰成立伊利欧洲研发中心，并和欧美顶尖高校、科研院所和机构主导实施中美食品智慧谷，用全球智慧进行创新研发。

企业创新，不仅须进行产品创新，更需要企业发展思路想法的创新。对此，伊利一方面“走出去”，将对标世界顶级创新企业的“标杆之旅”活动常态化。另一方面“引进来”，伊利通过大力度营造创新氛围，集聚了全世界的创新人才队伍。

加快国际化步伐

HBR中文版：从全球看，乳业行业出现了什么新情况？

潘刚：目前全球乳业可持续发展呈现出三大趋势：全球乳业“一体化”不断加速、全球乳业消费呈现“多极化”、全球乳业的“智能化”趋势显著。

面对这种趋势，伊利唯有汇聚全球能量、坚持不断创新，才能在全球乳业版图中发挥更大影响，才能满足消费者不断提升的消费需求。

HBR中文版：你说过，到2020年，要让全球20亿消费者享受到伊利的营养健康产品。伊利的国际化战略是如何布局的？

潘刚：只有抓住大趋势，才能真正实现国际化。首先，我们必须积极参与到乳业全球化合作的进程中来，借“一带一路”倡议的东风，加快自身国际化的步伐，积极构建全球资源体系、创新体系和市场体系，提高自身整合调动全球资源的能力和水平。我们在欧洲携手荷兰瓦赫宁根大学成立欧洲研发中心，在美洲主导实施了“中美食品智慧谷”，在大洋洲投资建设了全球最大的一体化乳业基地，这些都是我们国际化布局的成果。伊利“全球织网”的战略格局已经初步完成，对全球乳业影响力日益增强。

其次，要把握消费“多极化”，打造乳业市场新“增长极”，就必须持续提升产品品质、提高创新能力。伊利聚焦全球最优品质，创新驱动，持续推出个性化、具有高科技含量的乳制品。“安慕希”（一款高端常温酸奶产品）就是典型代表，针对消费者对常温酸奶的喜好，我们依托欧洲研发中心推出了“安慕希”，赢得了消费者的高度信赖。

第三，要引领“智能化”潮流，推动世界乳业转型升级。当前，大数据、云计算和物联网等信息化、智能化技术逐渐应用于乳制品企业的生产实践之中，全面提升了畜牧养殖、生产制造和终端配送等多个环节的运营效率和管控水平。对全球乳业来说，“智能化”革命具有划时代的深远意义；对于伊利而言，“智能化”革命恰恰是一个“弯道超车”的好机会。近年来，我们大力发展“智慧乳业”，实现了乳业产业链的智能化。

伊利的国际化不仅是整合全球的优质自然资源，还通过整合全球的技术和人才等智力资源，建立“全球智慧链”，让跨越全球的智慧共享与碰撞。

HBR中文版：伊利提出“产业链金融”模式，你强调这一模式是“核心企业承担风险”，为什么会选择这种模式？

潘刚：乳业的产业链很长并且复杂，跨越第一、二、三产业，上下游产业链合作伙伴中，中小企业占大多数，它们普遍存在融资难、融资贵、融资慢的问题。

针对这种情况，伊利探索了一种以“核心企业承担实质性风险责任”为特色的产融结合模式，我们作为龙头企业，为产业链上下游伙伴融资提供连带责任担保或为它们进行保理。从2009年起，我们针对奶农的实际发展需求，分别推出了“青贮保”“牧场保”以及“种植保”等金融产品，有效解决了奶农融资需求。截至2017年3月底，伊利已经为1900余户产业链上下游合作伙伴提供金融扶持，累计融资金额近72亿元，有效解决了产业链中小企业融资困局。

HBR中文版：在伊利的企业效益和社会责任方面，你是如何思考的？

潘刚：厚度优于速度、行业繁荣胜于个体辉煌、社会价值大于商业财富。对伊利来说，公益是企业社会责任的一部分，是企业内心深处社会公民意识的体现。正如“伊利”二字，代表的是你、我、他的共同利益，反映出企业与社会的共鸣、共生和共赢，公益对我们企业非常重要。截至目前，伊利已经为社会公益事业累计投入资金8亿元。

当然，公益慈善不能以物质财富片面地去衡量，我们秉承“平衡为主、责任为先”的伊利法则，坚持“健康中国”计划，围绕“社区、青少年、环境”三大核心目标的健康发展，形成并践行一套完整的企业社会责任体系，即“健康中国责任体系”。

HBR中文版：12年前，伊利与北京奥组委正式签约，牵手奥运；今年伊利再次携手奥运，成为北京2022年冬奥会和冬残奥会官方乳制品合作伙伴，伊利为什么重视牵手奥运？

潘刚：从2008年的北京奥运会到2012年的伦敦奥运会、从2014年的索契冬奥会到2016年的里约奥运会，伊利与奥林匹克运动结下了深厚渊源。

今年8月30日，我们再次携手奥运，成为北京2022年冬奥会和冬残奥会官方唯一乳制品合作伙伴。伊利也成为全球首个符合“双奥”标准的健康食品企业。

奥运作为世界影响力最大的体育盛会，汇聚了最优秀的运动员，奥运标准几乎等同于世界最高标准。伊利致力于“成为全球最值得信赖的健康食品提供者”，牵手奥运，不仅可以让消费者看到伊利的高品质，还可以让他们看到伊利的决心与未来。

HBR中文版：作为企业家，你有什么样的梦想？

潘刚：“让世界共享健康”是我个人一直以来的一个梦想。健康不仅是一种生存状态，也是人类最基本的需求之一。但这个基本需求，

对全世界不同地区的人们来说，有时却是一种稀缺资源。

有一次，我到中国西部地区参加活动，发现当地有很多贫困人口连牛奶都喝不起，而到欧美国家，不仅城市里牛奶品类齐全，就算是偏远的乡村也能看到各种乳制品。

对我来说，在当前全球化的大背景下，要实现“让世界共享健康”，这不仅是一个梦想，更是一种迫切的现实需要。作为企业家，要实现“让世界共享健康”的梦想，我就有责任带领伊利不断“登高”。

HBR中文版：你欣赏哪些企业家和CEO？

潘刚：我个人比较欣赏乔布斯和稻盛和夫。

“乔布斯精神”浓缩为两点就是品质精神和创新精神，乔布斯对品质和创新近乎“偏执”的追求，是所有行业都需要的，应该成为我们所有实体企业家的“标配”，也是中国企业深化供给侧改革、迈向国际化进程中持久的根基和不竭的动力。

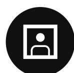
在大胆创新、追求卓越的同时，我们一定不能忘了脚踏实地的实干精神。这让我想起稻盛和夫，这位创建了两家《财富》世界500强、拯救了一家《财富》世界500强的日本经营之圣，其成功源于什么？在我看来就是四个字：脚踏实地。没有实干的梦想就是空想，只有脚踏实地才能干出事业，才能获得认可，才有振兴实体经济的美好前景。

HBR中文版：有哪些书对你的经营影响最大？

潘刚：许多世界优秀的管理者基于实践写就的著作对我们企业的管理和实践都有启迪作用。

我曾给员工推荐稻盛和夫的《干法》。正如书中所传递的：抱着纯粹的动机、强烈的愿望，付出不亚于任何人的努力，以“极度认真”的工作状态，“创造性”地工作。我非常认可这些理念，任何一个人、一个企业没有付出是不可能有回报的，成功没有捷径！每一个人都需要脚踏实地，一步一个脚印地从每一件小事做起。

在这里我还想给大家推荐另一本书《从0到1》，这本书提出：做大家都知道如何去做的事，只会使世界发生从1到n的改变，但是每次我们创造新事物的时候，会使世界发生从0到1的改变。这个道理，老子早在2000多年前就说了，“有”生于“无”。从无到有，意味着企业要善于创造和创新。我提出“让创新成为伊利的态度”，在创新全球化的今天，我们只能直面挑战，一旦我们拥有了自觉的态度和升级的主动权，伊利在全球乳业的影响力都将得到进一步提升和巩固。



王婷是《哈佛商业评论》中文版新媒体编辑。

海康威视胡扬忠：公司竞争力是根本

廖琦菁｜文 李剑｜编辑

企业自身的发展就是社会责任的最大体现。海康在行业里这么多年，没有主动发起过一次价格战，我们依靠的是产品的快速更新迭代，让用户获得更多适用价值。



海康威视成立于2001年，前身是中电海康集团第52研究所。现任CEO胡扬忠曾是52所工程师，在他的带领下，海康威视自2010年上市以来，年复合增长率达43.9%，市值突破3000亿元。根据美国权威市场调研机构iHS发布的研究报告，海康威视已经连续6年（2011-2016）位列视频监控全球第一名。目前，海康威视在中国大陆有35个销售分公司，境外有33家销售分支机构。

在经历10多年的快速发展后，安防行业进入中速发展期。接下来，能否把握好新一波人工智能的技术浪潮，将是海康威视发展的关键。在接受《哈佛商业评论》专访时，谈及海康威视取得的成绩，胡扬忠表现得很平和。他跟我们分享了海康快速发展的秘诀，以及对智能化战略的思考，以下是本刊对海康威视胡扬忠专访内容的摘编。

HBR中文版：海康威视有哪些核心能力，或者说基因，让它能一直保持高速的成长和领先？

胡扬忠：活下来吧，老想着活下来。大的技术变化、产业本身的变化，再加上我们自身的管理变革，企业在哪个环节出问题都不行。我们自己一直在变，产品在变，我们最早做板卡，后来做DVR、做摄像机、做解决方案。然后，我们销售也在变，最早的时候做代理，后来设立销售分支机构，再后来发展经销商，现在走到用户，还有业务的拓展。在海外，我们走代理，后来做渠道下沉，再发展二级分销商，然后我们再做项目市场，就是不断在变。我们的管理也在变，以前我们不讲战略，后来我们导入战略管理，也做很多的管理变革，导入一些IT工具，现在公司级、部门级的管理变革项目很多。

HBR中文版：作为行业老大，你会担心被其他新进入者颠覆吗？

胡扬忠：这个行业已经基本定型了，就跟电脑行业里要颠覆联想、通信行业里要颠覆华为一样,只是安防行业规模不大。海康去年的研发费用就有24亿元，这么多年积累沉淀以及整个市场上的口碑，其他人很难与我们竞争。新进入者没有太多机会。整个行业的链条非常复杂，摄像机、存储、显示、应用系统，客户的认可等等都需要时间，就算技术出来了，怎么把它变成好产品，有了好产品怎么能让市场接受，这都是要功夫的。

HBR中文版：海康威视在商业模式方面如何做到行业领先？

胡扬忠：我一直不太理解大家谈的商业模式，现在特别是移动互

联网，大家口口声声说颠覆，都是拿商业模式说事，商业模式没有生命力，还是要回到公司的产品和服务上，找到适合自己的位置，怎样在竞争的环境中做得更有效。彼得·德鲁克说过，企业存在的目的就是创造客户。只是你用什么样的方式作为竞争手段而已。大家都这样做，我再找一个新玩法，就是差异化竞争，提升竞争力的方式而已。

HBR中文版：海康威视是如何做差异化的？

胡扬忠：还是靠产品，我们的产品和方案要有竞争力，其他东西不是我们追求的。如果你找到了一种很好的商业模式，但你没有支点是没有竞争力的，别人很快就能复制你的东西。

HBR中文版：你如何确定海康威视智能化发展的战略是正确的？

胡扬忠：没有人事先能说它是正确的，最终还是要回到结果上。不能用对错来判断战略，只能看结果的好坏。海康智能化去年已经有回报了，2017年，我们整个业务最重要的事情就是这一波的智能化。

HBR中文版：在创新过程中，海康威视遇到的最大挑战是什么？

胡扬忠：挑战比较多，最大的挑战是员工是否持续保持激情，公司比较小的时候有工作的激情，是不是公司大了就好混日子，这个是最大的挑战。所以我们也在尝试推进一些持续激励的手段。

HBR中文版：海康威视未来的战略增长点在什么地方？

胡扬忠：我觉得，视频监控业务还会给我们带来不错的增长。视频监控不再仅仅是为了解决安全的问题。比如，有些零售商店的管理，以前要到现场去，现在通过摄像头远程巡店（通过人脸识别进行人流量统计、人员考勤等等），客户的需求很多已经是管理需求，不再仅仅是安全的需求。监控本身会产生很多视频流数据，这些视频流数据直接使用是不充分的，结构化以后，更多的数据价值就体现出来了。再比如，视频分析车辆的数据，可以为交通诱导服务等等。

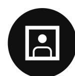
HBR中文版：海康威视是如何看待企业社会责任和可持续发展的？

胡扬忠：整个社会体系里，最重要的是企业要从善，特别在企业做大的过程中不要作恶事。比如环境污染、虚假承诺、对员工的不善、偷税漏税，这些都会对社会造成伤害。你的起因动念是不是存在恶意，你不干坏事就是承担了社会责任。现在说社会责任，很多是说做公益、做活动这些比较很虚的东西。

在从善中，企业本身的发展就是社会责任的最大体现。海康在行业里这么多年，没有主动发起过一次价格战，我们靠的是产品的快速更新迭代，让用户获得更多适用价值，这也算是对行业的贡献吧。

HBR中文版：你认为**CEO**最需要关注什么？

胡扬忠：CEO不能只看眼前，最重要的是对未来不确定性的判断，这是他要面对的问题，所以对未来的不确定性要保持警觉。就像太极图的阴阳转换，在你觉得很从容、淡定的时候，感觉比较好的时候，可能是比较危险的时候。然后，在压力特别大、很危险的时候，可能也不会那么差。可以说，CEO的状态是胆战心惊、如履薄冰。



廖琦菁是《哈佛商业评论》中文版撰稿。

聚光灯·专访 Spotlight·Interview

万科郁亮：服务好每一位客户

王丰｜文 李全伟｜编辑

能把客户照顾好，一心一意地创造真实价值、提供客户所需要的产品和服务，万科就走在正确的路上。



6月30日，郁亮接班王石，当选公司董事会主席、首席执行官。过去33年中，伴随中国房地产行业的迅猛发展，万科从一家小公司跨入《财富》世界500强。在本刊两届中国百佳CEO榜单上，郁亮的名次都非常靠前，这是万科长期坚持品质、塑造品牌和强化运营的结果。

前路艰难。作为第二任董事会主席，郁亮面临一个转型和变革的

时代。如何从以住宅开发为主的业务扩展到住宅开发、商业运营、长租公寓、物流、轨道＋物业、养老、教育等业务，如何带领公司用事业合伙人制度搭建生态系统，这既是万科的未来目标，也是郁亮的重要任务。

HBR中文版：你认为哪个关键因素造就了杰出的公司领导者？

郁亮：任何一个杰出的领导者身上都有很多闪光的品质，他们可能各有特点，但共性是时势造英雄。在分析造就杰出领导者的要素时，不可否认好运气也是重要的原因，好运气意味着生逢其时，顺应时代的机遇，也意味着在关键十字路口的正确抉择。正如我一直相信，没有成功的企业，只有时代的企业。当然，企业要想在这个时代做得好，不能仅仅凭运气，也要付出不懈的努力才行。

HBR中文版：你如何描述自己的领导风格及其与企业文化的关系？

郁亮：企业文化跟领导风格有很大关联性，二者是互相影响的动态关系，不能简单说谁决定谁。领导者作为企业的一部分，与其他员工共同造就了一家企业的文化。我很希望能给公司带来阳光健康的文化，希望员工健康，客户健康，我们公司也是健康的。

HBR中文版：哪些因素促成了你当下的成功？

郁亮：如果说到现在为止我取得了一点成绩，那是因为我站在巨人的肩膀上。万科用了33年的时间从一家小公司成长为《财富》世界500强，有赖于公司创始人王石主席打下的坚实基础，以及对年轻一代的悉心培养，他不断挑战自我的精神激励着一代代万科人艰苦奋斗。我们有信心在他打下的基础上把万科事业做得更好。

HBR中文版：你觉得**CEO**最须关注的是什么？

郁亮：客户。只有服务好每一个客户，才有股东的回报，才有员

工的舞台，所以我最关注万科服务客户的能力是否能持续地提升。公司管理上有些小问题不可怕，有问题可以改，但是服务客户水平下降意味着公司竞争力下降。做企业就像跑马拉松，风物长宜放眼量，公司长期的发展与竞争力取决于服务客户的水平。

HBR中文版：对于可持续发展，你有什么看法？

郁亮：在外部市场环境发生巨大变化，公司业务愈加复杂，对未来难以把握的时候，更需要以不变应万变。不变的东西是什么？那就是培养人、培养奋斗者。我们的奋斗者若是能在进入的每个细分行业里面都做到数一数二、领先领跑的话，整个公司就可以实现持续发展。

HBR中文版：如何判断自己走在正确的路上？

郁亮：如果我们能把客户照顾好，一心一意地创造真实价值、提供客户所需要的产品和服务，我们就走在正确的路上。世上本无路，路由人走出，当好农民种好地，为城市建设添砖加瓦，就是我们要走的路。

HBR中文版：你推崇哪些企业家和**CEO**，为什么？

郁亮：万科作为深圳的一家企业，在特区的企业家群体中看到了很多榜样。比如任正非，他领导下的华为代表了中国企业的高度，是中国实体经济的典型；新兴产业里有腾讯的马化腾，以及大疆创新的汪滔，分别代表了中国在互联网和智能硬件领域的最前沿；服务行业的代表则是顺丰的王卫等人。

这些企业家首先都在各自领域里面做到了数一数二的位置；此外，他们共通之处是有一股特区拓荒牛精神，踏踏实实地干事，通过实实在在的产品和服务来获取市场、社会和客户的认可。当然，杰出的企业家还有很多，不止上述几位，但凡踏实做事、创造真实价值、服务好客户的企业家我都很推崇。

HBR中文版：5-10年之后，你领导的公司会是什么样子？

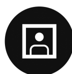
郁亮：万科将会是按照合伙机制搭建的一个生态系统，它服务千百万普通家庭，为广大百姓提供好产品、好服务，广泛参与城市发展的方方面面，成为所在城市建设的生力军。

HBR中文版：到目前为止，有哪些书对你的经营影响最大？

郁亮：影响最大的是《失控》，此外还有《以奋斗者为本》《3G资本帝国》和《城市的胜利》。《失控》这本书揭示了互联网时代的规律，即生态化、平台化，而组织形态必须随之改变才能保持活力与创造力。面对充满不确定性的未来，工业时代形成的传统金字塔层级组织已经无法应对，能在市场竞争中胜出的是去中心化、平台化的组织。这种世界观对我们形成新的战略思维极有帮助。

《以奋斗为本》和《3G资本帝国》都告诉我们，劳动是财富之父，只有奋斗者才能持续创造财富、创造真实价值。为了充分发挥知识劳动的作用，就要建立一个共建共享、有耕耘才有收获、有增量创造才有分享的奋斗者组织。

《城市的胜利》这本书是一部城市礼赞，它分析了城市这一“人类最伟大的发明”对国家、经济和社会发展的巨大作用，让我对城市有了新的认识。万科的发展定位是城市配套服务商，我们的行业根植于城市。与发达国家相比，我们对城市发展所做的贡献只是万里长征走完了一小步，随着中国城市化的继续稳步推进，城市配套服务商大有可为。



王丰是《哈佛商业评论》中文版前首席撰稿。

聚光灯·专访 Spotlight·Interview

网易丁磊：
追求品味和创新

李全伟 | 文 李剑 | 编辑

网易青春常在的秘诀是：用创新将用户需求“翻译”成产品，然后用匠心去打磨、迭代产品，最终让用户对产品产生一种积极的情感体验。



成立于1997年的网易，是中国最早的互联网技术公司，如今仍然焕发青春活力。自2000年上市以来，网易一直保持了财务指标的稳健增长。2016年度网易总收入381亿元，净利润116亿元。在中国百佳CEO榜单中，网易创始人、董事局主席兼首席执行官丁磊名列前茅。

HBR中文版：CEO面临的最重要挑战是什么？

丁磊：从经验来看，不管是多复杂的商业模式、业态，最本质的挑战只有一个，就是让用户一直喜欢你的产品。

用户的满意度没有阈值，CEO要保证组织的管理和创新始终围绕

用户需求，同时结合自身能力去实现。网易自己的方法论是，用创新将用户需求“翻译”成产品，然后用匠心去打磨、迭代产品，最终让用户对产品产生一种积极的情感体验。做到这一点很难，但行之有效。

HBR中文版：什么造就了杰出的公司领导者？

丁磊：一个成熟且充满激情的内部创新文化。这种文化有一些明显优势是，有能力让创新从偶发变成常态，从独角戏变成群体行为；也有能力让团队长期保持创新激情，让员工专注在自己真心拥护的东西里。我觉得，本质上这是一种企业的“反脆弱机制”，也是造就杰出领导者的最佳土壤。

我们一直在学习、创造这样的文化。网易在2006年成立了杭州研究院，之后长期研究公司的创新激励机制。过去10年，网易有大量项目是基层、中层管理者提出的，比如网易云课堂、阴阳师等。这些创新机制已经产生了一些成果，未来大家有机会看到更多产品。

HBR中文版：你如何形容自己的领导风格？

丁磊：我的领导风格比较务实。业务上，相比“能说”更喜欢“能做”；管理上，注重放权，网易各个事业部有很强自主性，有折腾、尝试创新产品的空间；产品上，非常注重细节。除了管理者的身份外，自己也是产品重度用户，会经常把用户的留言、意见反馈给相关负责人。同时，会要求所有主管保持这样的习惯。

网易是一家比较自由、用户导向的公司，整个公司在产品研发过程中，都很关注用户体验、细节打磨。我印象很深的是网易严选，为了做一条舒适的蚕丝被，团队跑遍了全国桑蚕养殖地，最后才在湖州找到了一家丝长、蓬松度、工艺都达到高标准的手工厂。

HBR中文版：哪些因素促成了你当下的成功？

丁磊：我们现在取得的一定成就，首先来自坚持用户导向，很少有人比我们更关注用户体验和产品创新。其次是我们一直在控制欲

望，有节制地发展。网易进入任何领域，不会光靠野心，会先思考自己擅不擅长，我们能不能比别人做得更好。比如，中国消费者过去想要买到高品质、高性价比的商品要费尽周折，同时中国电商长期无法解决假货泛滥的问题，我们觉得自己有能力改善，所以就推出了网易考拉海购。为了保证正品，整个团队经常全世界到处跑，去选货、谈合作，和近千个一线品牌签约，用艰辛却有效的方式，来保证我们的商品是正品，有高性价比，而且是代表全世界最高水平的精品。

HBR中文版：你觉得CEO最须关注什么？

丁磊：洞悉商业大环境的趋势变化，发现企业里细微但最终会影响到发展的关键问题，带领企业和团队活得更久。

HBR中文版：对于可持续发展，你有什么看法？

丁磊：从企业的"小我"来看，是要建立一套离了谁都能健康运转的运作体系。《梦幻西游》《大话西游》这些游戏的生命周期可以超过十几年，背后的整个游戏研发运作机制，包括人才管理机制是最核心的。另一方面，盈利很重要，但不能作为经营的唯一指标。网易自己有一套可持续发展的哲学，要做出精品，对用户负责，努力踏实，取财有道。

从企业之外的"大我"来看，要懂得回报。当然，网易践行企业责任不喜欢简单的捐款等方式，而是具有"网易特色"。2010年，我们推出网易公开课，免费给大家提供国外教育资源。2009年，我们投入了养猪业，希望探索高效生态农业，解决中国食品安全问题。这些跟网易的主业或者盈利目标不相关，但对整个中国农业、教育和用户有很大帮助，这是我们回馈社会的方式。

HBR中文版：如何判断自己走在正确的路上？

丁磊：把公司产品放到更长的时间维度上去检验，用户、数据会给我们最直接的反馈。

10多年前，网易打算自主研发网络游戏时，媒体行业一片唱衰声，说我们是玻璃上的苍蝇，前途一片光明，但看不到出路。但我们很清楚地看到，中国网民对本土游戏、对好游戏的需求有多强烈，所以沿着这条路一直走了十几年。后续用户的积极反馈，证明了当时的想法是正确的。

HBR中文版：**5-10**年之后，网易会怎样？

丁磊：网易会跟着时代一起进化，但这家公司的核心内涵，比如关注用户体验、注重创新和品味等不会发生变化。对于一些互联网前沿趋势，如人工智能、智能家居和健康医疗等，网易很早就做了布局，这会让我们及时跟上时代。同时，未来我们的几个核心业务也会更加深入。网易考拉、网易严选等品质电商，网易游戏、网易云音乐、网易新闻和网易味央等带动的消费升级、内容升级和农业转型等，在中国中产阶层力量真正壮大时，会有比现在更广阔的发展空间，这是我坚信的一点。

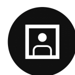
HBR中文版：你推崇哪些企业家和**CEO**？

丁磊：台积电董事长张忠谋是我非常敬重的人。年轻时我读过他的自传《我的上半生》，一个56岁的老人跑到台湾去创业，还成功地改变芯片工业，很了不起。这对当时26岁的我是一个非常大的激励。还有步步高的创始人段永平、华为的任正非，我一直尝试从这些人身上去寻找企业成功的DNA。

HBR中文版：有哪些书对你的经营影响最大？

丁磊：最重要的是《基业长青》。这本书里有两个总结对我很有启发：一是，没有任何一家伟大的公司一开始就拥有伟大的梦想，但一定会有一个核心的价值观和超越赚钱的使命感，这样企业才能做得长久；二是，一家公司可以击败竞争对手，很大程度上都是因为它每天都在自问："我要如何自我改进，使明天做得比今天更好"。还有

《赢》这本书。十几年前第一次看到这本书时，我的遗憾是看得太晚了。这本书很诚实，许多理念很朴素，但要身体力行起来绝非简单。



李全伟是《哈佛商业评论》中文版助理主编。

聚光灯·专访 Spotlight·Interview

恒安许连捷：持续变革，做好自己

廖琦菁｜文 李剑｜编辑

业绩最好的时候往往会掩盖公司制度的不足，如果CEO只看到今天业绩的辉煌，没看到团队、内部结构的问题和未来的路径，那是很危险的。



1998年，许连捷领导的恒安国际集团有限公司（以下简称恒安）登陆香港联交所。这家国内最大的生活用纸和妇幼卫生用品企业，在上市后的20年间，给股东带来的回报超过50倍。与其他消费品公司不同的是，许连捷每隔5-6年就会对恒安进行一次较大规模的管理变革，恒安的业绩也随着这些管理制度创新而持续攀高。

目前，恒安在全国15个省市拥有40余家独立法人公司，销售和分

销网络覆盖全国。但是，数字化时代对传统渠道的冲击很大，纸业公司也面临行业竞争加剧与备受关注的可持续发展问题，接下来恒安的挑战不小。不过，许连捷在接受《哈佛商业评论》专访时，表现得从容自信，他分享了自己对恒安变革以及未来发展的思考，以下是本刊对恒安CEO许连捷专访内容的摘编。

HBR中文版：数字化时代的商业模式和消费行为都发生了巨变，为适应这种变化你对恒安做了哪些改变？

许连捷：市场在转型，企业也在转型。对于发展了30多年的恒安，目前渠道碎片化是最大的变化。围绕新的形势，我们战略性调整了整个管控架构，对原来的模式也做出了改变，对未来的发展战略也有一些调整。原来，集团是一个利润中心，现在变成了包含战略管理委员会、运营中心和共享中心的战略平台，我们内部称之为“三炷香”模式。而且，通过平台化的运营模式，整合内外部资源，使之能够更加高效地在碎片化的渠道中运用。

HBR中文版：恒安在**2017**年还实施了阿米巴模式？

许连捷：对。其实是平台化的小团队经营，我们把平台规则制定好，然后把权力交给团队的队长。队长采用内部竞聘的方式选拔，完成任务后，我们跟队长以及他的团队分成利润，超额的加大奖励比例，这些都是竞争的。所以，我们现在是内、外部市场化，运营经营市场化，后勤服务也是市场化。

HBR中文版：电子商务对于恒安有什么影响？

许连捷：对于我们的产品来说，网上购物的特点是邮包配送成本太高，并且多少会影响商品的感观体验。为解决这个问题，我们正在搭建“天网＋地网”系统，其实就是把线上购物链接到线下，也就是在社区的中短途来发挥我们的优势，特别是我们终端网络的优势。接下来，我们会巩固我们的百万终端门店，但现在主要是强调效益而不是

数量。每个社区有一个（终端门店）就够了。用户在线上购物后，我们可以在社区给客户配送，或者客户自提。包裹就不用了，既方便客户，又能保证商品的感观，这是共赢的。

HBR中文版：你会担忧行业的竞争加剧吗？

许连捷：其实，只要是市场经济，没有一轮的竞争不激烈，特别是在中国快速发展的过程中。恒安刚进入市场就直面跨国巨头的竞争。我们这个行业没有门槛，所以恒安是在市场经济的竞争中成长起来的。只要我们做好自己，能够满足消费者、客户的新需求，我认为没什么值得忧虑的。竞争是挑战，你做好了更是机会。我只注重把自己做好，竞争对手我们没有办法左右，但如果别人做得好，我会向他学习。

HBR中文版：你如何判断恒安选择的变革之路是正确的？

许连捷：就是市场接受、客户认同。如果你走了一条路，客户都抵制都反对，没人接受你，怎么能说自己是正确的呢？我认为正确与否还是客户说了算，由业绩数字来说话。

HBR中文版：纸业在可持续发展这方面一直比较受关注，恒安是如何看待可持续发展或者ESG指标？

许连捷：1996年，我们决定进入造纸行业时，首先就是问自己，能不能做到环保，不给社会带来污染。我们1998年在常州投产3万吨，当时行业已经有了很多大牌的竞争对手。我们能在竞争中取胜，就是恒安不管做什么事，首先都要考虑到可持续发展，如果不可持续，我们就不干。具体到造纸上，我们不单纯考虑到水排放，还考虑了热能的排放。这些热气是无色无味的，虽然环保方面对热能排放没有要求，但是我们认为热气挥发对大气是有影响的，后来我们的工程师就设计了一个热气罩，把气体回收再利用，它既能发挥热效应，又能减少对大气的污染，这对整个社会的贡献是很大的。

HBR中文版：你认为对可持续发展的重视，给恒安带来了竞争优势吗？

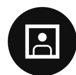
许连捷：当然，像刚才提到的蒸汽回收，其实这种做法的投资回报率是很高的。一小时一条生产线引下来的蒸汽就是200块钱。我们还很重视节能降耗，原来造一吨纸要消耗1000多度的电，现在我们降到不到800度，同样的设备，一是用的越来越久，二是电耗越来越少。正是因为可持续发展的理念推动着我们持续改进技术，减少排放减少能耗。

HBR中文版：恒安未来在产品或品类拓展上还有那些潜力可挖？

许连捷：我们的定位是家庭生活用品。在平台化战略指引下，恒安未来定位了两个产业，一个是婴童产业；另一个是老人的健康产业，包括老年人的尿布护理垫，健康器材，护理药品等等。

HBR中文版：你觉得**CEO**最需要关注什么？

许连捷：我认为CEO不单纯要关注今天，更要关注未来。如果一个CEO只看到今天，满足于今天的业绩，那是很危险的。业绩最好的时候往往会掩盖公司制度的不足，如果CEO只看到今天业绩的辉煌，没看到团队、内部结构的问题和未来的路径，也是很危险的。



廖琦菁是《哈佛商业评论》中文版撰稿。

聚光灯·专访 Spotlight·Interview

建发股份张勇峰：做有社会责任感的企业

王丰 | 文 李剑 | 编辑

当今CEO所面临最重要的挑战，无非就是生存和发展两类挑战。对建发股份来说，最重要挑战是可持续发展。



厦门建发股份有限公司（以下简称建发股份）是一家以供应链运营和房地产开发为主业的企业。1998年上市后，公司主营收入、净利润和净资产等经营指标保持了近20年年均30%左右的增长。难能可贵的是，张勇峰领导下的建发股份在本刊2017中国百佳CEO榜单中，ESG指标评估排名第一。ESG评估机构对其在环境和治理方面反馈积极，在社会评分项上没有明显的短板。以下是本刊对建发股份董事长

张勇峰专访内容的摘编。

HBR中文版：在过去的20年，建发股份从传统商贸企业成功转型领先的供应链运营商，公司战略分为哪几个阶段？

张勇峰：首先要更正的是，领先的供应链运营商是我们未来的定位目标，现在我们离“领先”这个高度还有很远的距离，只能说还在转型的路上吧。十几年前我们确定了这个转型发展战略，回头来看这个过程似乎经历了这么几个阶段：第一个阶段是思考论证阶段，第二个阶段是理念转型阶段，第三个阶段是创新发展阶段。

第一个阶段的核心挑战是转型的必要性，以及向哪个方向转型。第二个阶段的核心挑战是在发展战略确立之后，如何再造经营管理理念。第三个阶段的核心挑战是如何使既定的转型发展战略落地推进。

HBR中文版：每一阶段解决核心挑战的关键是什么？

张勇峰：解决第一阶段核心挑战的关键是，树立全员危机意识，确立与企业资源和能力相匹配的战略发展方向。解决第二阶段核心挑战的关键是，重塑企业价值观，建立新的经营理念。解决第三阶段核心挑战的关键是，重新确立企业的市场价值定位，找到创新发展的着力点。

HBR中文版：传统企业实施“互联网＋”战略，你有哪些心得？

张勇峰：“互联网＋”是当今企业中非常流行的实施经营战略的基础。但传统企业，特别是大中型传统企业，实施此战略的成功案例鲜见。建发股份虽有电子商务，但算不上电商企业，因此我对“互联网＋”的理解还是非常肤浅的。我谈几点自己的拙见：

首先，互联网＋战略不是企业创新发展的万能解决方案，但没有互联网思维的企业一定会被淘汰。其次，“互联网＋”战略可用于营销那些需要信息受众广大、消费群体不确定、流通费用高、成本相对稳定的零售类消费品，但不能把它当成万能的营销利器。再次，不要简

单地把“互联网＋”仅仅理解为“＋商品”，也可以“＋服务”，要从更广阔的意义上去挖掘互联网对经营与管理的价值。对很多企业而言，商务信息化就是“互联网＋”战略的实践。

HBR中文版：当今CEO面临最重要的挑战是什么？

张勇峰：当今CEO面临的挑战太多了。处于不同发展阶段和周期企业的CEO所面临的挑战各不相同。这些挑战都源于企业发展中所遇到的内外部问题，如内部的治理结构和管理机制、企业文化塑造、经营模式和理念创新、产品和技术转型升级等等；还有，外部的诸如国家产业政策调整、跨界竞争、行业重新定义、新业态的冲击等等。对建发股份而言，还有国际政经环境不确定性所带来的挑战。概而言之，当今CEO所面临最重要的挑战，无非就是生存和发展的挑战两类。对建发股份来说，最重要挑战是可持续发展。

HBR中文版：你如何看待可持续发展或ESG指标与公司战略的关系？

张勇峰：毫无疑问，作为一个有社会责任感的企业，公司战略的制定和实施应该优先考虑ESG的因素，这不仅是一个战略实施的可行性问题，也体现了企业的道德伦理水准。如果公司战略中的投资决策仅仅考虑了传统的财务指标，这种公司战略不是可持续发展的战略。从另一个角度看，企业ESG意识的增强也可能为企业制订公司投资战略提供更大的想象空间。

要把这种观念体现在战略规划的文字之中是比较容易的，关键是在战略执行之中如何做到。我认为，企业只有在投资决策管理体系中建立ESG管理机制才能将ESG观念落实到执行中。

HBR中文版：当二者遇到矛盾时，你如何决策？

张勇峰：我认为这不是问题。当经济效益与ESG发生矛盾时，只能以ESG的考量为决策基础。这是一个负责任企业的必然选择。建发

股份更应如此。

HBR中文版：究竟是什么造就了杰出的领导者？

张勇峰：我注意到这个问题用的是“造就”这个词，而不是“培养”。造就一个杰出的企业领导者的因素非常复杂，不可能像硕士、博士那样简单地从学校中培养出来。中国有句古话叫“时势造英雄”，从一个普通的企业管理者的角度来看，我认为，造就一个杰出的企业领导者最重要的因素还是天时、地利、人和。这三者的内涵我就不赘述了。当然，企业家个人的专业学识、人文素质、价值理念等，都是不可或缺的基础性要素。

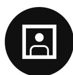
HBR中文版：如何判断自己走在正确的路上？

张勇峰：这是一个很有意思的问题。从哲学的观点看，对个人言行正确与否的预判往往都是唯心的，对企业管理行为的评判也是如此。我经常对我的同事们说，管理之始没有对错，正确，没有掌声；错误，则会受到惩罚。因为，经营管理行为乃至发展战略的决策都是始于唯心的判断，即使取得了预期效果也不一定能被大家认可。能被认同的往往只是其错误或失败的结果。

回到这个问题，我认为自己正在带领公司走在正确的路上。与上述同理，因为我今天所走的路既符合我的心证，也符合董事会和经营层的共识。

HBR中文版：5-10年之后，你领导的企业会是什么样子？

张勇峰：您可能忽视了建发股份是个国有企业，干部是要按时退休的。5-10年后我将退出这个企业的管理舞台。那个时候，这个企业管理层可能已经谋划了更高层次的发展战略，作为一个综合性服务企业，它的主营业务范围可能已经发生了很大的变化。我只能说，希望那个时候，建发股份仍然是一个股东信任、员工热爱、客户满意、社会尊重，具有创造价值能力的企业。



王丰是《哈佛商业评论》中文版前首席撰稿。

特写 Feature

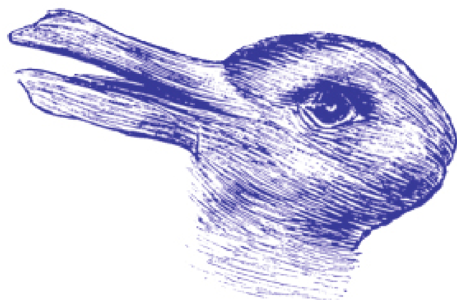
变革计划败在哪？

What Everyone Gets Wrong About Change Management

N·阿南德（N. Anand） 让-路易·巴尔苏（Jean-Louis Barsoux）｜文

王晨｜译 蒋荟蓉｜校 李全伟｜编辑

大约3/4的变革计划以失败告终，战略误判是比糟糕的执行更重要的原因。领导者如何决定当下的变革重点？你须把握住三件事：发现变革契机、制定变革目标、培养变革所需领导能力。



尽管研究者和咨询顾问对变革管理的理解显著提升，企业变革的实际成功率依旧惨淡。多项研究证实，大约3/4的变革计划以失败告终——或是未能实现预期价值，或是完全被放弃。

由于失败常常归因于执行问题，企业纷纷聚焦于执行力的改进。管理者相信，变革过程包含一系列关键步骤和杠杆，必须严谨精确地处理。像“燃烧平台”“领导联盟”“速胜”这样的词，如今是变革管理领域的常用语。但执行只是问题的一部分。我们的分析显示，战略误判同样是变革失败的重要原因。很多时候，企业其实找错了变革方向。在复杂和快速变化的环境中，关于如何变革才能保持竞争优势，企业经常在匆忙中做出错误决定。

在考虑如何变革之前，高管层须先弄清楚变革什么，特别是从哪里开始变革。我们对62个变革案例进行了4年研究，目标就是回答这个问题。

如果错误地选择了变革的“战场”，企业的改进努力反而会拖累业绩。例如，罗恩• 约翰逊（Ron Johnson）担任J.C. Penney（JCP）的CEO后，立即颠覆了原有的定价体系和店面设计，力图吸引年轻、时尚的消费者，结果销售额减少25%，公司股价暴跌50%。

约翰逊的第一个着眼点，本应是JCP实体和线上业务的整合。当时，消费者在店里经常找不到网上介绍的商品（反过来也一样），原因是两个渠道分开运营，各自有独立的产品线和供应链。约翰逊的继任者马文• 埃利森（Marvin Ellison）发现了这个问题，帮助公司重新盈利。在埃利森的领导下，JCP变得更灵活，更好地响应消费者对性价比的要求，挽回了因约翰逊的变革大批离开的顾客。这家零售集团还重新设计了购物app，让店内顾客更容易找到折扣商品；同时改进网站，实现网络订单当日到店提货，赶上了竞争对手的节奏。

与JCP一样，很多企业意识到，找错变革方向的代价很大。首先，由于关注点在别处，已有问题会继续存在并恶化。（JCP重新设

计店面后，线上业务劣势扩大。）其次，新问题可能出现。（JCP的新定价策略让追求性价比的老顾客失望，且由于新增超过50亿美元债务，难以投资新技术。）再次，员工投入未来变革的积极性可能受损。（JCP在约翰逊治下几乎崩盘，埃利森必须先帮助严重受挫的团队恢复活力。）生存问题解决后，埃利森的团队开始思考，如何在未来10年中让JCP更贴近消费者。虽然避免了灭顶之灾，公司仍有很多工作要做。在不太景气的2016节日季之后，JCP管理层决定关闭近140家门店，以更好地与网络零售商竞争。变革的需要继续存在。

领导者如何决定当下的变革重点？你须把握住三件事：发现变革契机、制定变革目标、培养变革所需领导能力。我们对失败案例的研究显示，缺少对这三点的充分分析和整合，推动持久变革的几率将显著降低。本文中，我们将通过几个经典案例进行详细阐述，从中立视角观察这些企业，并客观比较变革结果。我们还将推荐一些诊断工具，帮助你改进贵公司的变革计划。

变革契机：追求价值

所有企业变革的契机都是追求价值。理想情况下，这应该同时包括提升效率（实施精简、降低成本）和投资新增长机会；很多变革行动偏离正轨，是因为只关注其中之一。

有些情况下，提升效率、外包、剥离资产或业务重组等精简措施会影响增长。创口太深，以致消耗了能力、伤害了士气，且去掉了可能用于未来行动的冗余部分。

Norske Skog曾是世界最大的新闻纸生产商之一。而彭博社数据显示，由于市场萎缩，现在这家挪威公司规模仅位列欧洲第三。纸张需求10多年前开始下降，受此影响，Norske Skog被迫在四个大洲出售不盈利业务。成功的盈利改善计划帮助公司准确找到精简目标，以至于《商业周刊》（BusinessWeek）2009年曾称赞其“将收缩变成了

一门科学”。虽然公司得以生存，却未能找到反转的办法。像正在收缩或门槛降低的行业中很多企业一样，Norske Skog难以摆脱逆境，股价持续走低。与此形成对照，该公司的竞争对手，瑞典、芬兰合资的造纸企业斯道拉恩索（Stora Enso）在同样经历几轮痛苦的重组后，成功变身为一家可再生材料企业。

核心观点

问题

失败的公司变革通常归因于执行，但实际上，领导者往往先判断错了变革方向。

代价

当组织选择了错误的变革目标或弄错了变革顺序，不仅已有问题变得更糟，还会产生新问题，并导致疲惫的员工不愿投入未来行动。

解决方案

制定变革方案前，领导者应分析三件事：变革的契机、正确的目标、相关领导能力。

有些情况下，对新增长机会的投资逐渐失控。丹麦玩具制造商乐高（Lego）就曾遇到这个问题。该公司曾两次尝试通过大规模创新实现变革。第一次尝试发生在2000年，当时随意进行的大量实验在之后几年中将乐高推向破产边缘。公司在恢复财务稳定后，马上在2006年开始第二次尝试，最终在2014年超越美国两大巨头孩之宝（Hasbro）和美泰（Mattel），成为全球盈利能力最强的玩具公司，

利润率超过30%。为什么两次尝试的结果截然不同？在当时的CEO约恩• 克努德斯道普（Jørgen Vig Knudstorp）领导下，乐高的第二次变革兼顾成长和纪律：公司成立跨部门委员会（高管创新治理小组），负责投资和监督创新活动并进行战略统筹，确保创新始终围绕主流。

这个例子促使我们从更大的方面思考变革契机：当你奋力寻求增长时，通过治理、绩效指标等控制手段维持纪律性，能让你在选择方向后仍然保持正轨。没有这类控制手段，企业很容易失去方向。一种常见的情况是，企业匆忙之中希望通过收购实现变革，但标的溢价过高或整合难度过大，结果无法帮助企业完成战略变革，反而消耗了价值。惠普是这方面的著名“惯犯”，其对康柏、EDS、Autonomy的收购都结果不佳。

当增长机会出现，或业绩发生滑坡，企业可能需要重大改变。但领导团队如何决定变革的方向？这就涉及第二件事：定义变革目标。

变革目标：选择方向

接下来，组织必须选择一个能带来更大价值的探索方向。企业高管现在谈到“转型”时，往往指的是“数字转型”。但进行中的数字革命本身并不构成变革，它只是用来达到目标的手段，而定义目标是你的任务。

我们的研究和分析表明，虽然表现形式不同，但大多数企业变革围绕以下5个基本目标：

1. 参与全球竞争：扩大市场，在领导力、创新、人才流动、企业能力和管理实践方面都更加国际化。

2. 聚焦客户：了解客户需求，为客户提供更优质的洞察、体验和整体解决方案，而不仅是产品或服务。

3. 提升敏捷性：加快流程速度或简化工作方式，在战略、运营和文化上更加敏捷。

4. 创新：从内部和外部吸收新鲜观点和方法，使组织获得更多增长机会。

5. 可持续发展：在战略和执行上更关注环境保护和社会责任。

每个目标都有各自的核心任务、推动因素和阻碍因素，也都要求企业针对现有经营模式、客户、合作伙伴、内部流程或资源做出改变。“数字转型”能支持5种目标中的任何一种，而所有变革努力都需要纪律。（见图表《理解5种变革目标》）

我们再看一下纸业巨头斯道拉恩索如何定义变革目标。面对纸张需求大幅下降、数字革命兴起的变革契机，公司不仅亟须降低成本，更要重新考虑业务重心。

高管团队在公司各部门和各层级广泛征求意见，并进行审慎评估。权衡各种方案后，他们得出结论：追求敏捷、全球扩张、聚焦客户，都只能让公司在一个衰落的行业中增加份额；创新也无法解决根本问题。但斯道拉恩索此前开发过突破性的绿色产品，如为快速增长的电商物流市场提供的环保包装等。公司最大的机遇，是将业务重心转向可再生和生物材料产品。因此斯道拉恩索的变革目标是可持续发展。这个转型决定非常明智：传统纸制品现在只贡献斯道拉恩索利润的8%，公司股价自2011年11月以来已上涨近200%。

正确制定变革目标可能很难。公司应进行地域扩张、更贴近客户、合作创新、追求速度和灵活性，还是寻求可持续发展？管理者有时会回答“所有这些”。但不可能同时做这么多事情。企业的变革目标应该是某个迫切、无可争议的优先事项。在我们分析的一些案例中，企业兼顾多个目标，如聚焦客户和追求敏捷，或创新和可持续发展，但只要确立一个有说服力的发展重点，也完全行得通。

> 选对变革目标可能很难——它应该是某个迫切、无可争议的优先事项。

组织同时面临多重挑战时，管理团队容易对变革的优先项产生分歧。为解决这一问题，我们设计了由15个问题组成的审核清单（见图表《审核变革目标》）。我们在研究和咨询工作中发现，企业高管可以用这项工具独立进行系统性评估，从而做出明智的变革决策。例如，我们曾与一家法国公用事业公司合作，该公司的200名高管参与了“变革论坛”，每人要提交报告，指出备选变革方案的关键动力和障碍。变革方案讨论和审核有助于明确组织各层级（从董事会、高管层到一线员工）最迫切的需求，并找到兼顾各方利益的方案。

变革能力：培养领导者

最后，为实现变革目标，企业必须培养能推动变革的领导者。持久的变革有赖于此。

再次以斯道拉恩索为例。至2014年7月为止，担任公司CEO的约科• 卡维宁（Jouko Karvinen）意识到，高管层清一色的北欧人，都在行业浸淫已久，他们也许能再从核心业务中挤出一些成本，但很难探索出新增长机会。因此，卡维宁与当时的HR负责人拉尔斯• 哈格斯特罗姆（Lars Häggström）紧密合作，成立了“探索者”领导团队。这个独立团队由十几名来自各部门的管理者组成，任务是打破部门壁垒，发现可持续增长机会；更大的着眼点，则是改变公司固有经营方式。“探索者”团队每年更新成员，参与者不超过16人。这项计划最初主要是将新鲜视角带入高层决策，但后来升级成一个人才项目，试图在组织中发现并培养变革推动者，帮助他们成长为内部管理顾问。由此，“探索者”项目成为斯道拉恩索新领导力培养活动的核心。

理解5种变革目标

如果企业选择了错误的变革目标，再强的执行力也无法带来成功。变革目标可分为5种，与企业相关的可能不止一种，因此领导团队必须正确判断优先次序。同时追求太多目标很可能导致失败。

变革目标	推动因素	阻碍因素
参与全球竞争 调整经营模式，在思维方式和市场范围方面都更为国际化	· 调整业务体系和网络，因地制宜运用能力、知识和创意 · 坚持企业的根本原则，同时在文化上保持灵活 · 将多元性作为竞争优势的来源	· 为参与全球竞争，仓促收购质量较差的企业 · 表面上尊重多元文化，实际只尊崇“主流”文化 · 未能在全球范围整合人才
聚焦客户 重塑客户体验，为客户难题提供定制化解决方案	· 做好组织、支持、培训和奖励工作，帮助团队更好地了解和满足客户需求 · 重新定义与供应商和中间商的关系 · 将客户关系理解为学习过程，而非简单的交易	· 未能重塑根深蒂固的销售型文化 · 依赖原有销售渠道 · 前后台职能缺乏协同，难以提供无缝客户体验
创新 改变研发合作方式，利用多种创意和创新方法	· 从价值链合作伙伴、竞争对手、主要客户到众包，全面研究创新途径 · 通过协作，将创意转化为具体创新产品 · 清晰表述创新需求，与合作伙伴创造双赢结果	· 过于依赖一两种创新途径 · 与创新合作方制定过于严格的合同 · 缺乏对创新投资的限制和监督
提升敏捷性 重塑业务流程，在战略、运营和文化上更为敏捷	· 培养发现和应对重大竞争变化的能力 · 利用多元性发现机会 · 学习快速原型试验，并将成功做法制度化	· 受困于盲点而看不到全局 · 自我设限，反应过慢 · 计划失败时未能及时止损

（返回原文阅读）

如果企业忽视领导力培养，变革就会失去动力。为使组织朝期待的方向前进，各级管理者必须了解，哪些思维方式和行为能帮助企业实现目标，并注意以身作则，让员工知道在新环境下怎样工作。

一旦领导力培养工作和变革目标不匹配，价值创造必然受到负面影响。亚洲两大个人电脑企业的竞争故事充分说明了这一点。这个案例广为人知，但仍有教益。

2008年，宏碁和联想全球市场份额分列第三、第四位，大幅落后于惠普和戴尔；而到2015年，联想攀升至首位，宏碁则滑落到第六。两家企业选择了相似的变革目标——进入全球市场，且实施了相似的战略，通过收购西方竞争对手创造价值、提升全球竞争地位。联想2005年收购了IBM的PC业务，而宏碁2007年在美国收购Gateway，2008年在欧洲收购Packard Bell。然而，两家企业的一个关键差异，在于高管团队的国际化。

宏碁CEO蒋凡可•兰奇（Gianfranco Lanci）提出大胆计划，包括从外国聘请移动技术人才、将工程师团队扩大为原先的三倍。但董事会担心公司“去台湾化”，拒绝了他的要求。（值得一提的是，兰奇很快转投联想，负责PC业务。）2010年，宏碁24名高管中有6名外国人，而到2014年这一比例降至3/23；同期，外籍董事人数从两人减少到零。可以想见，高层决策愈加谨慎、内倾。2016年，宏碁聘任创始人之子为云业务负责人，引得《科技新报》在头条发问：“宏碁是否正变成家族企业？”

与宏碁相反，联想的领导力培养工作完全符合其全球竞争目标。2012年，联想的9名高管分别来自6个国家。华人CEO杨元庆被派往美国，其他高管分散在全球各地，每月有一周时间选择一个重要市场会合。杨元庆很清楚，高管的背景差异给团队协作带来挑战，为此请来一位导师，专门负责跨文化沟通事宜。为增强多元性并从中获取竞争优势，联想将负责文化整合和多元化的副总裁职位升格为C级。这些

努力为联想在德国、日本、巴西和美国一系列大胆的收购和合作项目铺平道路，帮助公司成功进入全球软件和服务市场。

变革陷阱

很多变革计划都败在目标制定阶段。如果没想清楚追求哪类价值，高管团队可能会偏离计划或不切实际，也可能制定的变革计划超出领导力能驾驭的范围。我们的研究揭示了三种常见的失败方式：

缺少目标。有些企业未能制定凝聚力量的变革目标，导致价值创造和领导力培养成了目的本身，结果流于空泛，无法与战略真正产生关联。例如，印度IT巨头印孚瑟斯（Infosys）独创的领导力培养方法广受赞誉，但公司却陷入困境，原因是未能将领导力培养与转型需求结合起来，最终不得不聘请外部CEO来推动必要的变革。

选错目标。董事会和管理层可能会被强势CEO（如J.C. Penney的约翰逊）的想法迷惑、试图模仿竞争对手的战略，或听从咨询顾问的主观建议。在这些情况下，企业的变革计划难以成功，因为它不是深思熟虑或团队共识的产物，也未能解决经营中的核心问题。例如，从通用电气加盟家得宝（Home Depot）的鲍伯• 纳德利（Bob Nardelli）尝试推动变革，将公司业务范围从家庭装饰装修扩大到建筑工程。进入邻近市场的计划，使得家得宝无法集中精力解决店铺销售下滑这一核心问题。纳德利辞职后，在股东的强大压力下，公司立即重回原先的战略方向，出售批发业务，聚焦核心的零售业务。此后，家得宝从全球第七大家居零售商跃升到第三。

兼顾多个目标。如果领导团队无法就变革方向达成一致，就难以明确选择目标。企业的各个部门、层级、区域看到的问题和优先事项都不同。有些企业野心过大，同时制定太多目标，或高估在相关领域的领导能力。2009年出任家乐福CEO的拉尔斯• 奥洛夫森（Lars Olofsson）推出雄心勃勃的变革计划，包括七项战略目标，如增强创

新能力、扩大客户参与、提升敏捷性、全球扩张等，结果导致了组织上下的混乱、本土市场份额下降、公司股价一年暴跌53%。奥洛夫森只坚持了两年。接任的乔治• 普拉萨（Georges Plassat）严厉评价了此前高管团队的领导能力，认为其“不胜任大规模零售业务”。普拉萨首先剥离非核心市场业务，并精简内部运营，之后通过降价和多元化战略重新激活本土销售。他的复原计划取得成功，帮助家乐福3年后重新在法国市场取得领先。

审核变革目标

对每项能力按1到7分打分（7分最高），得分最低项即是最迫切的变革需求。

参与全球竞争

- 在清晰战略指导下进行全球扩张
- 将本地实践经验推广到全球
- 运用数字技术聚集关键客户群

聚焦客户

- 创造能为客户带来价值的产品或服务
- 在制定和销售解决方案的过程中重视团队协作
- 运用数据分析发现客户最需要的解决方案

创新

- 与外部伙伴合作创造新技术或产品
- 创造有效协作所需的信任
- 利用数字平台

提升敏捷性

- 察觉竞争环境变化
- 及时应对变化
- 在组织中共享信息

可持续发展

- 将可持续战略融入公司整体战略和愿景
- 在组织各层级的决策、流程和体系中追求可持续性
- 运用数字技术收集并评估可持续方案

（返回原文阅读）

准备行动

你可以把变革想象为一辆马车：价值创造和领导力培养是车轮，变革目标则是马，决定方向并提供动力。要想顺利到达目的地，三者的配合必不可少。

通过审核变革目标，企业能更好地分析现状、发现走出困境的变革手段，并有效利用推动因素、克服阻碍因素，从而将变革的马车引上正轨。我们的目标审核工具已被超过500名高管验证，并应用于不同行业和国家十几家企业的转型实践，它能帮助管理者应对以下挑战：

认清现实。系统性地收集观点和意见，能使管理层冷静客观地观察公司现状。过去处于组织中心位置的知识、能力或活动，可能已成为最僵化的部分。如果确实如此，就需要改变或废弃。变革越彻底，这些局限越可能暴露出来。要想看清客观现实，管理者还必须发现并克服盲点。

在一家欧洲邮政服务公司的HR负责人看来，目标审核揭示出令人不安的问题。“价值创造、聚焦客户和创新方面的低分显示出，我

们公司听不到市场、客户、供应商或合作伙伴的声音。”她告诉团队。“承认这一点是困难的，但必须认识到，组织的惰性是目前亟待解决的问题。”而一家日本食品集团的HR负责人发现，目标审核让团队开始讨论以前属于禁区的问题：“我们仿佛获得了许可，能够反思现状并进行复盘。这种自由让我们能够问出突破性问题，更好地看清面前的挑战、找到解决方法。”

讨论优先项。现状分析常常揭示出企业面临多重挑战，因此讨论集中于哪项挑战最紧要，以及目前的领导能力可以马上应对哪项挑战。抽象分析并不能直接告诉管理者该做什么，但能迅速提供关键信息，有助于理性讨论。

了解各利益相关方如何看待机会和风险，可帮助管理者避开一个重要的决策陷阱：看似做了选择，其实在明确战略方向和维持现状之间不上不下。充分表达出压力和困难，更易于团队讨论和评估不同变革方案的利弊。

以西班牙厨卫复合材料制造商Cosentino为例。由于公司已在美国建立稳定分销渠道，最容易想到的战略是继续全球扩张。但进行目标审核、评估各项方案后，公司70名高管决定聚焦创新，与供应商和其他高端厨卫产品制造商（如外观设计、地板、设备等）合作，参与新潮流。管理者选择补强最大短板，而非巩固明显优势。

调和不同观点和优先项，对导致现状的原因达成共识，这个过程不会完全顺利。但回避困难只会降低正确制定变革目标的几率。一家意大利时尚集团的财务负责人说：“我们的讨论暴露出一些存在分歧的领域，但也超越个人利益指明了共同的挑战。这种反思帮助我们达成共识，决定去做或不再做哪些事情。”

集体讨论还能带来参与感，让团队认可决策过程的公平性，因此能积极支持选定的变革方案。

传达决策结果。充分讨论优先项和挑战后，领导者可以更有把握地选择变革方案，并传达给其他人。这时他们将能介绍决策过程和备

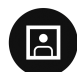
选方案，并解释做出选择的理由。如果员工认为分析工作严谨周全，即便不喜欢最终方案，接受的可能性也会更高。

当然，只有分析还不足以激励人们做不熟悉、甚至不喜欢的事情。领导员工进入未知前景时，决策者可以发起关于积极因素和阻碍因素的讨论。这让每个人都能了解组织所处的位置、哪些事情必须改变，以及除生存之外，组织所追寻的价值和意义。

以世界最大的媒体投资公司群邑集团（GroupM）为例。集团在南亚的管理团队认为，数字时代的竞争对手不仅有传统代理公司，更包括颠覆性的创业公司和数字平台，后者或将有能力直接争夺客户资源。通过讨论变革优先项，团队决定与潜在竞争对手深度合作，进行创新。公司30岁以下才俊组成的“青年委员会”等团队通过进一步讨论，发现变革计划的一个关键助推因素是选择创新合作者的能力。而业务单元CEO斯里尼瓦斯（C.V.L. Srinivas）指出，一个重要阻碍因素，是“让供职于这家成功企业的员工改变心态，认识到我们必须改变才能继续创造价值”。因此管理团队采取了软硬结合的沟通方式：对员工的数字工作比例设置严格目标，同时明确提供完成目标所需的支持和培训。

随着商业战略的有效期越来越短，变革能力成为企业唯一可持续的竞争优势。克努德斯道普领导的乐高转型专注于创新，但现在乐高在美国、德国等优势市场的增长接近极限，关注点已转移到快速增长的新兴经济体，因此乐高新的变革目标是，将这个广受欢迎的丹麦品牌打造成真正的全球企业。

企业多次转型已是常态，领导者共同面临的关键问题是：如何让我们的下次变革获得成功？希望本文能帮助你回答这个问题。



N·阿南德是瑞士IMD商学院全球领导力壳牌公司教席教授、系主任、研发部门负责人。让-路易·巴尔苏是IMD商学院资深研究员。

从高潜力到硬实力 领导力发展中缺失的一环

Turning Potential into Success
The missing link in leadership development

克劳迪奥·费尔南德斯-阿劳斯（Claudio Fernandez-araoz）
安德鲁·罗斯科（Andrew Roscoe）荒木坚太郎（Kentaro Aramaki｜文
牛文静｜译 刘铮筝｜校 李源｜编辑

科学发展人才的方式，重点在于发现高潜力人才，要充分理解他们在关键能力上的成长潜力，提供成功所需的经验和支持。在未来几十年中，这将成为企业极大的竞争优势。同时，这将帮助更多管理者释放潜力，成为伟大的领导者。

全球企业在成功的一项关键指标上总是失败：领导力发展。根据CEB的研究，66%的企业投资了人才发展项目，希望找出高潜力雇员，帮助他们进步，但在这些公司中只有24%的高管认为项目取得了成功。3年前，仅有17%的公司，现在降到了13%，对公司新晋升的领导者抱有信心。平均拥有数千名主管的全球最大企业中，竟有30%的CEO来自外部招聘。

企业内部并不缺少人才。30多年来，我们在亿康先达国际人力资源咨询公司（Egon Zehnder）评估高管潜力，发现了能力顶尖的高管具备的特征。首先，他们拥有正确的动机。也就是说，在追求宏大的集体目标时，这些人有出类拔萃的强烈愿望。但这点有情境之别。例如，一家大型慈善机构的领导和一家投资银行的领导，所需动机不同。这个预测性因素很难打分，也很难在不同人之间进行比较。但是另外一些品质：好奇心、洞察力、参与度和决心，则能够被评估和比较。当我们查看全球数据库的管理者（来自各行业数千家公司，管理层排名前三位）在这四项关键品质上的得分时，发现72%表现出成长为C级管理者的潜力。此外，9%具备成为优秀CEO的能力。

核心观点

问题

企业领导力发展项目起不到应有作用。拥有该项目的企业中，只有不到1/4的高管认为它有效果。

分析

数千家企业对管理者的评估表明，72%的管理者有成长为C级高管的潜力。我们应当如何帮助他们从未经雕琢的人才成为独当一面的高管呢？

方法

四步法：

• 找出你的企业中领导岗位最重要的能力。

• 评估雇员在5项成功的必备品质上的潜力：动机，好奇心，洞察力，参与度与决心。

• 绘制出不同岗位所需能力与候选人的潜力映射图。

• 给予崭露头角的领导者获得所需能力的机会、指导和支持。

然而不幸的是，很多机构并不知道如何充分开发这些高潜力领导者。导致这些人的职业提升受限，影响了他们的工作积极性，最终离职。盖洛普近期的研究报告显示，51%的美国管理者觉得自己无法在工作及公司找到归属感，55%在寻找外部机会。问题涉及企业各层级：根据美国最受欢迎的求职网站Indeed.com所做的两项综合性研究：71%的公司雇员在积极寻找新工作或对新机会感兴趣，58%的雇员至少每月浏览一次职位信息。员工平均离职率（约3/4是主动离职）在过去6年里稳步上升。2016年，美国离职率达到20.3%的新高，在某些最火的领域甚至更高。其他国家数据也类似。

低参与度和高离职率对任何公司来说都代价惨重，公司重点栽培的高潜力员工跳槽更是如此。企业该如何预防此类人才的巨大浪费，创造出更高效的人才发展项目？

首先，确定机构中担任领导职位所需的最重要能力。在领导力咨询服务公司亿康先达，我们找到了多数大公司高管职位的7项关键能力：结果导向、战略导向、协作和影响力、团队领导力、发展组织能力，变革领导力以及市场理解力。此外，很多龙头企业认为，还有一个因素对高管绩效至关重要：包容性。

第二，严格评估有抱负的管理者的潜力：检查他们的动机是否适合机构发展，谨慎评估4个关键品质：好奇心、洞察力、参与度以及决心。（2014年6月HBR文章《潜力：21世纪英才新标准》对此有详细解释。）

第三，绘制成长映射图，展示管理者如何将这四项品质优势与不同职位的能力要求相匹配。

第四，给高潜力人才提供合适的发展计划：包括轮岗和晋升，可

能他们看似不能完全胜任这些职位，但是这些职位符合他们的成长映射图。还要为其提供针对性的导师培养和支持。

日本烟草公司，以及英国跨国人寿保险和金融服务公司保诚集团，已经采用这种方式改进人才培养项目，为公司管理岗位输送人才。这么做需要公司高层的重视和投入，以及对人力资源部门的投资。但是，无所作为会付出更大代价：全球所有企业都在争夺优秀管理者，公司不能再一边忽视内部人才，打击他们的信心，一边又从外部引进C级高管了。他们必须学习自己培养人才。

能力水平

我们用从1（基线）到7（出色）打分的方式，评估高管的8项领导力能力（表格最左边）。我们发现，其中4个特质——好奇心，洞察力，参与度和决心，能够预测管理者未来的发展。每种能力下面是与之联系的优势特质。

	1	2	3	4	5	6	7
结果导向 潜力特质: • 决心 • 好奇心	完成任务	试图做得更好	达成目标	超出目标预期	提高公司的实践和绩效	重新设计以实现突破性结果	改革商业模式
战略导向 潜力特质: • 洞察力 • 好奇心	了解当务之急	在更大的战略框架下制定计划	制定多年度计划	在自己的领域制定多年度战略	改变多个领域的商业战略	制定有重大影响力的企业战略	制定突破性企业战略
协作与影响力 潜力特质: • 参与度 • 决心 • 好奇心	回应要求	支持同事	主动和同事互动	激励他人与自己合作	促进跨团队协作	建立协作文化	打造变革性伙伴关系
团队领导力 潜力特质: • 参与度 • 好奇心	指挥工作	解释做什么以及原因	搜集团队意见	激励团队投入工作	赋权团队，独立工作	激励多样化团队做出成绩	构建高绩效文化
发展机构能力 潜力特质: • 参与度 • 洞察力 • 好奇心	支持发展计划	鼓励他人发展	积极支持团队成员成长	系统性构建团队能力	辅助团队外的成员发展	构建机构能力	逐渐引导人才管理的文化
变革领导力 潜力特质: • 参与度 • 决心 • 洞察力 • 好奇心	接受变革	支持变革	指出变革所需	做出令人叹服的变革成绩	动员他人为变革献策	带动企业变革动力	嵌入变革文化
市场理解力 潜力特质: • 洞察力 • 好奇心	了解当下的情境	了解市场基本情况	调查市场和顾客动态	深入了解市场	有关于市场未来动向的洞见	发现新兴商业机会	对变革心中有数
包容力 潜力特质: • 参与度 • 洞察力 • 好奇心	接受不同观点	理解多样化观点	整合不同观点	多样化团队协作运转良好	促进不同部门合作	战略性提高雇员多样性	打造包容性文化

来源：亿康先达国际人力资源咨询公司

（返回原文阅读）

需求与技能

在企业开始绘制管理者潜力与所需能力的映射图之前，必须先确定自己需要什么。不同行业的要求有所不同。一家刚被私募机构收购的公司，也许会将结果导向视为最重要因素；而一家希望在数字时代保持活力的传统银行，也许希望管理层有敏锐的市场洞察力，具备战略导向能力。

公司内部岗位不同，要求也有所不同。例如，我们的一家药企客户的董事会认为，根据公司期中战略，CEO与CFO（兼任首席战略官）以及业务部门领导需要三年实践经验。和所有首席执行官一样，CEO要有强烈的战略及结果导向能力。但是这家公司希望能够转型进入数字时代，在人员上更多样化，工作方式更灵活，因此董事会将包容性和团队领导力以及变革领导力视为优先项。

对于需要监督新战略执行情况的CFO来说，协作能力和影响力、

变革领导力以及战略导向性都被视作必备能力。对于业务领导来说，未来他们将身处战略执行和企业文化变革第一线，负责控制预算，关键能力是结果导向以及发展组织能力、团队领导力和包容性。

类似地，你所在的机构也应根据组织面临的挑战和目标，确定高管岗位所需的最关键能力。我们建议按照从1到7的评分方式，为各岗位每种能力的熟练程度打分。（参见图表《能力水平》，它详细介绍了如何给技术能力打分。）C级管理职位一般需要在关键能力项上至少得4分，CEO至少要5分。

你应当根据公司职位高低，从上到下按这个流程操作一遍，这样就能更清晰地知道低级别的管理岗位上所需的关键技术是什么。但是针对所有岗位，企业必须克制自己希望某人全能的愿望，因为没有领导者是完美的。在我们和麦肯锡合作的一项研究中，来自47家公司的5000多名高管中，仅有1%平均得分超过6，11%平均得分为5。即使针对最高级别的职位，多数能力达标，有两三项得分特别高就可以了。

> 企业必须克制希望某人全能的愿望，因为没有领导者是完美的。

接下来要综合分析未来领导者目前具备的能力和成长潜力。你可以通过深入评估他们的工作经历、直接问询或者和其上级，同事以及下属交谈得出结论。为了更好地从周围的人中获得信息，最好采用开放式问题并深入下去。例如，如果想知道管理者决心有多大，就询问他们如何处理不顺利的情况。在评估他们如何培养组织能力时，就详细询问他们指导下属的细节。你应对每个人的各项潜力因素打分，比如在亿康先达，我们在此方面采用从1（有倾向）到4（很出色）的打分方式；你还应针对每个人目前具备的每种能力打分（从1到7），从

而展现这位候选人的综合形象。

有了这些信息后，你就可以接下来进行关键的第三步：预测每位高管在哪些职位上成功几率更大。我们将30年来高管研究的基线分数，和他们最终的职业发展情况相比较发现，各品质和管理者最终精通的领导力能力之间有模式可循。好奇心对8种能力发展都至关重要，因此对于公司考虑发展和晋升的候选人来说，这项得分高是先决条件。

但是，其他3项品质与不同能力相关，因此能帮助我们预测领导者的发展情况。例如，也许你也猜到了，洞察力未来很可能发展为战略导向和市场理解力。再具体点，我们预计，如果管理者这项得分至少为3（总分是4），在得到适当支持后，在战略导向上应当能获得5分（总分7分）。我们还发现，决心项得分很高的人，能够拥有最强的结果导向和变革领导力。参与度高的人则可能在团队领导力、协作能力和影响力以及发展组织能力方面表现得最为出色。

针对崭露头角的领导者，在评估了他们目前的能力程度以及在各领域的潜在增长性后，你就能够更好地在组织内部制定培养和继任计划。这将有助于确保未来公司拥有合格的C级管理人才。

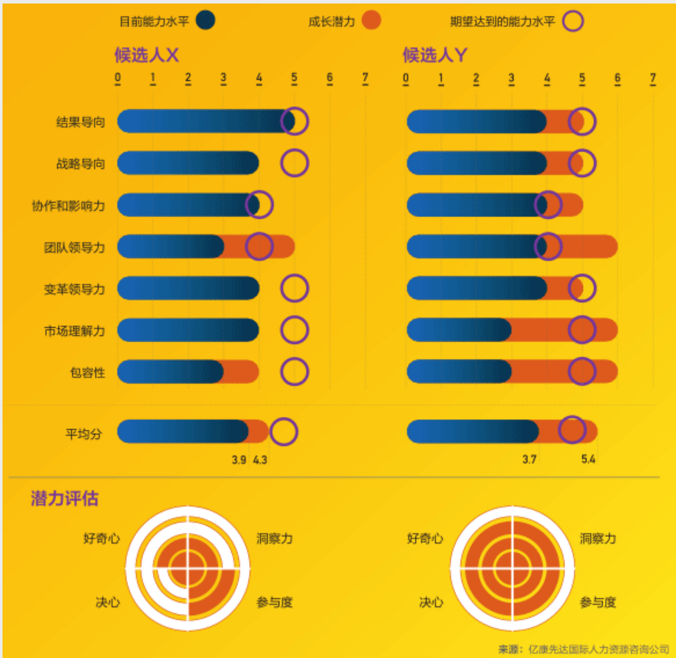
一家与我们合作的全球大型制造商采用了这种方式。公司CEO一年后即将卸任，董事会想确定继任人选。在我们评估了两位内部候选人X和Y后，发现他们的优势类似，但个人情况很不同。X当时是公司核心业务的资深运营者，在针对CEO岗位的关键能力评估中，有两项得分非常高——结果导向和市场理解力。但是他在决心、洞见和好奇心上得分较低，说明他的增长潜力有限。而Y是从公司刚起步的业务晋升上来的主管，相比之下，在目前拥有的能力上比X稍逊一筹，但他在所有品质上得分都很高，体现出很强的未来CEO潜质。（参见边栏《两位候选人之争》）。

董事会看到比较数据时，展开了激烈讨论。一位高级总监毫不动摇地支持X的任命，认为他能力较强，对核心业务了解更深入。另一

位总监则支持Y，因为他具备更高的潜力。第三位支持一位外部候选人，因为在短短一年内公司需要一位完全胜任的CEO。最终，团队达成了一个富有创意的解决方案：让现任CEO再干一年，在此期间，他和董事会为两位内部候选人提供定制的发展计划，监控他们的成长。

两位候选人之争

针对一家全球制造商的两位CEO候选人X和Y，我们评估了他们目前具备的能力水平。X看上去是更好的人选。他更符合公司对这一职位的要求。但是在衡量两人的潜力时，Y展现了自己的优势。他的评估报告预示他有可能成为超越X的领导者。



（返回原文阅读）

这是将所有级别的高潜力人才培养为领导者的第四步：给予他们达到预期能力所需的机会、指导以及支持。例如，一位好奇心强、具备洞察力的管理者也许应该去主持一项战略计划和创新项目。富有决心的管理者应该参与业务转型和文化变革。参与度高的员工应当管理小团队，服务关键客户。

计划得当的轮岗也非常重要。亿康先达针对823位非常成功的高管进行的调研发现，绝大多数人认为，延展性任务和轮岗是快速成长最重要的方式。但是根据哈佛商学院教授鲍里斯·葛罗伊斯堡（Boris Groysberg）针对500家公司的年度调研发现，这些人才培养项目是公司最不擅长的实践。

为高潜力人才找到合适岗位

特殊类型的延展性任务，能帮助高管打造各项领导力能力。例如，想要强化他们的结果导向，你可以安排他们管理损益、初创业务或者重组事宜。

能力 \ 任务	领导大型机构	管理损益	领导多区域或多业务	管理跨公司部门	运营初创项目	监督重组
结果导向		●			●	●
战略导向				●	●	
协作与影响力			●	●		
团队领导力	●	●				●
发展组织能力	●				●	
变革领导力				●		●
市场理解力		●	●		●	
包容性			●	●		

来源：亿康先达国际人力资源咨询公司

（返回原文阅读）

最有效的轮岗是根据个人发展需要制定的。例如，为了强化结果

导向，你应该让管理者去参与需要负责损益的职位、监督刚开始的项目或执行重建项目。如果目标是提高某人的包容性，在不同区域和公司的不同部门轮岗是很好的方式。（如何通过不同任务打造管理者的具体能力，参见图表《为高潜力人才找到合适岗位》）

机构必须要在候选人的现有能力和发展潜力中做出权衡。

为了帮助高潜力人才打造优势，并充分利用给他们的机会，你可以为每个人提供个人指导以及团队干预（可能会帮助他们的团队创造更好的身份感和目的性）。上文提到的全球制造商，公司给候选人X的指导是帮助他培养与人打交道的能力；而给候选人Y的训练，则是通过负责提高多个地区损益表现，增加他对市场的理解力、培养包容性，这几项都是公司认为他和"完全胜任"的CEO还差一大截的地方。一年后，高管们重新评估两位候选人，两人都有进步，但Y的进步速度远超X，两人大部分的能力已经旗鼓相当。董事会决定任命Y为CEO。之后在Y的带领下，公司成功完成了重大变革项目和增长计划，包括企业并购。公司运营收入增了4倍，股本回报率从3%增长到11%。

一家位于亚洲的全球制造商，为我们提供了在更低层级上定向发展的例子。CEO觉得该公司一项多样性计划进展缓慢。其中目标之一是，推动女性角逐更高层级的管理职位（参见边栏《女性优势一览》），但是公司内部没有一个老板认可的高潜力人才。CEO决定推出一个试点项目，评估人力资源部门选出的10位女性管理者的能力和潜力。结果惊人：她们大多数都具备成为高管所需的特质。

其中一位Z，是一位30出头的企业规划官。由于她具有强烈的好奇心和参与度，潜力得分平均值高达4.7，但是她目前的平均能力得分只有2.6。在一些领域，例如战略导向和组织能力发展方面，她的

得分距离目标职位的要求有一定差距，与更资深的职位相差甚远。

但是，进一步的研究显示，公司未能帮助她培养这些技能。她从未带过团队，也没有主导过战略项目。她的老板担心，将这么重大的任务交给这样一个“层级较低”的人会造成她的“负担”，Z自己也承认她缺乏自信。

但是，评估结果很快转变了各方态度。Z是所有同事中潜力得分最高的，她被委任更具挑战的工作，自己也欣然接受。CEO很快任命她负责美国子公司的战略规划，并为她报名参加高管商业培训，并委托首席人力资源官担任她的导师。Z花一年半时间管理跨国项目，证明了自己作为团队领导和战略家的出色能力。CEO将她调回总部，晋升她为联盟管理负责人，现在，她正在高效领导一个规模很大的集团。

Z、X和Y的故事最重要的结论就是：大多数时候，在任命高管，特别是选择高层继任者的过程中，机构必须在候选人的现有能力和发展潜力中做出权衡。对公司每位领导者潜力的合理评估，会降低权衡的风险，提高效率。

女性优势一览

今天企业的高管队伍中，仍然很少看到女性的身影。为了一探究竟，我们搜寻了高管潜力和能力评分的全球数据库，想要看看和男性同事相比，女性的能力到底如何。结果十分说明问题：

平均而言，女性的评分在 7 项关键能力中，有 5 项落后于男性。尽管所有差距都在统计意义上很突出，但差距主要集中在两个领域：战略导向和市场理解力。

然而，女性在关于潜力的 4 项品质中有 3 项高于男性：好

奇心、参与度和决心。男性在洞察力方面略胜一筹。同样，这些差距在统计意义上看似突出，但并不是很大。决心是一个例外，我们评估的女性高管在这方面远高于她们的男同事。

该如何解释这些发现呢？为何女性潜力更高，但在能力上却不如男性？我们认为，企业通常不会赋予女性培养起这些关键能力所需的岗位和职责。如果你从未有机会管理一个团队，怎么能培养出团队领导力？如果你从未参与过规划类讨论或者战略项目，如何能提高战略导向能力？

（返回原文阅读）

实践结果

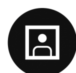
聚焦潜力，思考该如何帮助管理者培养不同职位所需的能力。那些将这种方法应用于领导力发展项目中的企业，已经看到了结果。

1985年，日本烟草公司（Japan Tobacco）私有化后不久，公司决定全球化并拓展业务领域，包括食品和制药业。因此公司需要一批新类型的领导。

但在日本，从外部聘请高管很罕见。此外，多数公司在晋升中，仍然倾向于为雇员提供终身职位，而不是考虑能力或潜力。该公司决定坚守前一个传统，摒弃第二个。公司严格评估当前领导者的潜力，通过频繁轮岗和有目的的培训快速提高他们的能力。此后，公司的高潜力管理者"属于"人力资源部门，并被"出借"给某个项目的关键部门——这被称为新领导力计划，该计划会根据未来商业情境不断调整。这一方法，加之完善的战略决策带来了令人印象深刻的结果：在2007年收购英国公司加莱赫集团（Gallaher）后，日本烟草公司成为全球烟草领域第三大企业。由于该公司在不同地域和行业的多元化战略，它成为全行业企业价值排名第六的日本公司。

4年前，英国保诚集团也决定重新设计领导力发展项目，以便适应公司的全球化战略。当时，公司管理层承认目前的人才审核流程“重评估，轻洞见”，过度关注当下的能力。高级别领导者决定通过在各部门和地区执行严格的继任者计划，重塑流程。尽管这一变革由执行委员会和董事会主导，但发展计划是向上而非向下，始于人力资源部门领导者和直线经理的沟通，他们在慧眼识人上训练有素。以潜力为前提条件，团队管理者公开讨论业务需要、关键岗位和继任者。部门领导者再向集团的CHRO蒂姆·罗尔夫（Tim Rolfe）和CEO 麦克·威尔斯（Mike Wells）汇报，向他俩解释为什么某些人被列为高潜力人才，以及他们将如何成长为不同岗位需要的管理者。结果如何？2016年，保诚集团全球100个最高级别的岗位中，在包括5个执行委员级别在内的19个空缺里，有18个都来自内部晋升。新方法帮助公司找到了优秀领导者，甚至资产管理这样的定量分析业务也不例外。并且有很多意想不到的人被委以重任，例如，保诚集团近期宣布将总部战略和资本市场关系总监拉古·哈里哈兰（Raghu Hariharan），派往亚洲区担任CFO。

更多机构应当效仿该公司。一个科学发展人才的方式，重点在于发现高潜力人才，要充分理解他们在关键能力上的成长潜力，提供成功所需的经验和支持。在未来几十年中，这将成为企业极大的竞争优势。同时，这将帮助更多管理者释放潜力，成为伟大的领导者。



克劳迪奥·费尔南德斯-阿劳斯是全球猎头公司亿康先达的高级顾问，哈佛商学院研究员。著有《It's Not the How or the What but the Who》（哈佛商业评论出版社，2014年出版）。安德鲁·罗斯科是亿康先达高管评估与发展部门的全球主管。荒木坚太郎是日本亿康先达高管评估与发展部门主管。

特写 Feature

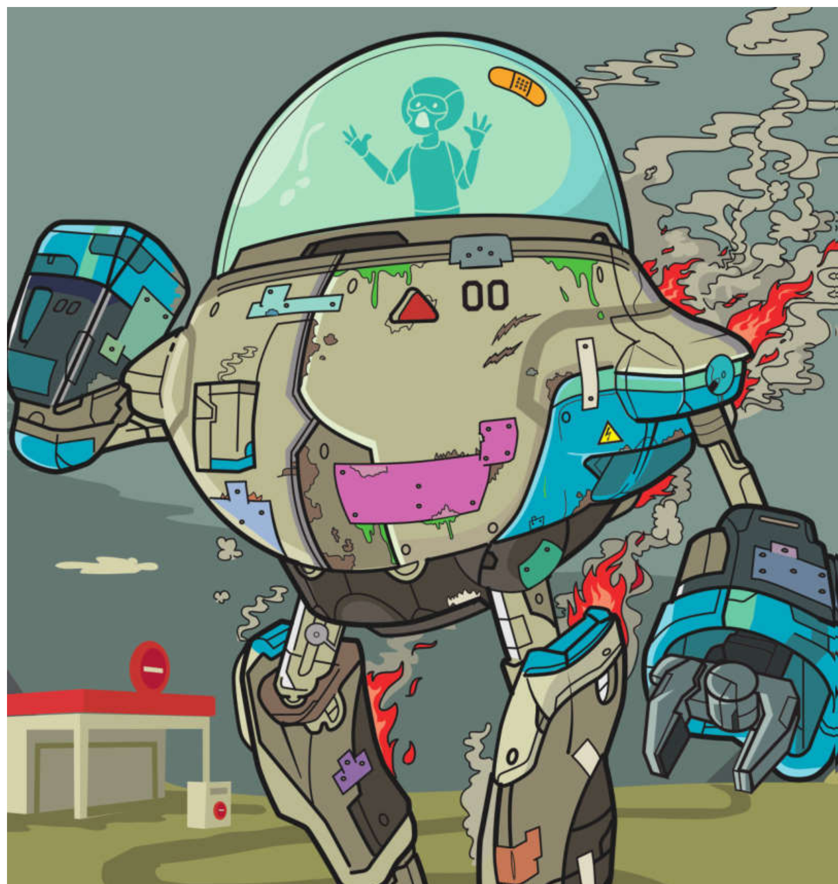
别再为
失败的战略
投资

Stop Doubling Down on Your Failing Strategy

弗里克·韦尔默朗（Freek Vermeulen）尼罗·斯瓦纳森（Niro Sivanathan）| 文

蒋荟蓉 | 译 王晨 | 校 时青靖 | 编辑

如何及时发现失败的战略，避免无可挽回的损失。



20世纪90年代末，英国HMV是世界首屈一指的音乐公司。HMV在主要商业街道开设店铺，顾客可以随意浏览，用店内的耳机试听CD。这种商业模式为公司赢得了英国40%的市场份额。

HMV的崛起始自20世纪60年代的流行音乐革命，当时公司开始在伦敦扩展零售业务。70年代，HMV规模翻了一倍，80年代初期成为全国领先的专业音乐零售商。1986年，HMV在爱尔兰和加拿大开设分店，不久又把店铺开到了美国、法国、德国和日本。90年代，HMV门店超过320家，其中约100家在英国。2002年，HMV在伦敦证券交易所上市，估值约10亿英镑。

然而，当时一些员工和分析师对HMV商业模式的长期可持续性表示怀疑。DVD和电脑游戏出现，提升了店铺利润，但连锁超市已经开始以折扣价出售流行音乐CD，1998年年初，亚马逊开始在线销售CD。几年后，互联网上出现了可以下载的音乐，2003年苹果推出iTunes商店。

但HMV高层固执地坚持原有战略。2004年，公司开设了英国的第200家分店，开始收购竞争对手的连锁店——有时候对手出售店铺是为了避免破产。至2008年，HMV在世界各地门店超过600家。早在2002年，公司广告代理商就尝试提醒董事会注意潜伏的危险——网络零售商、音乐下载和超市折扣，但HMV董事总经理史蒂夫·诺特（Steve Knott）愤怒地表示：“我从没听过那种垃圾。超市对我们有威胁，这个我承认，但认真的音乐消费者不会去超市买CD的。另外两种我从来不觉得是威胁，下载音乐只不过是一时的潮流。”

直到2010年，HMV才开设数字音乐商店，此时已远远落后于潮流，2013年1月即告破产。

HMV是个典型的例子，这种心理在管理学文献中叫作承诺升级（escalation of commitment）：过度坚持某个曾经成功的战略。当然，具体公司的具体问题是多种因素作用的结果，但几乎所有关注某行业领先公司消亡的学术案例研究都证明，承诺升级是一个主要原因。例如众所周知的诺基亚的失败，很大程度上就是因为公司在安卓和iOS当道的时候，依然坚持投资其自有的操作系统。

承诺升级现象一旦发生，可能很难再扭转，但你可以努力降低落入这个陷阱的几率。本文作者斯瓦纳森和其他许多学者从多个学术视角研究过导致承诺升级的心理和社会学因素，下文将利用这些研究结果，提供经过尝试和证明的组织规则，帮助管理者设计决策流程。不过，首先要看看承诺升级的成因。

承诺升级，固守曾经成功的战略，这种思维模式在人的大

脑中根深蒂固。

为什么？

承诺升级的思路在人类大脑中根深蒂固。在一个经典实验中，两组参与者被问到是否愿意投资100万美元开发隐形轰炸机。第一组被告知，项目尚未开始，竞争对手已经开发了更好的同类产品且大获成功。这组参与者只有16.7%选择投资。

第二组被告知，该项目已完成90%，竞争对手已经开发出更好的同类产品。这一组有85%的参与者选择投入资源完成项目。

这个结果又一次说明，人们倾向于把已经在进行的行动继续下去，无论是否理性。实验中两组人投资轰炸机项目可能得到的结果是相同的，因为竞争对手已经以更好的产品打入了市场，新产品几乎注定失败。唯一的差异是时机：项目开始前和项目即将完成时。

核心观点

问题

公司往往固守曾经成功的过时战略。英国音乐公司HMV犯了这个错误，从占有40%的英国音乐市场到破产，只用了短短十几年时间。

原因

研究发现，导致决策者承诺升级的有多项认知偏差：沉没成本误区、规避损失、控制感错觉、倾向完成、多数无知和自我认同。

解决方案

要避免承诺升级，公司可以采取6种方法：制定决策规则、注意投票规则、保护异见者、提供具体备选方案、不要让提出某项行动的人负责执行、强调可预料的后悔。

究竟是怎么回事？研究者发现了几个相互助推的认知偏差因素，共同解释了人的判断为何会被正在进行的项目影响。最主要的6大因素如下：

• 沉没成本误区。这个偏差广为人知。面对投资决策时，人们往往将已经产生的成本考虑在内。假如中途放弃，已投入的成本就无法收回。大家都希望继续做下去能够收回成本，证明此前的投资决定是正确的。但理性决策应该只关注未来成本，而不是过去的成本。

• 规避损失。这个偏差同样广为人知。叫停一个项目，必然会立刻产生损失，因此决策者只要看到有改变局面的机会，即使预期回报很低，也倾向于投入更多资源继续进行项目。

• 控制感错觉。这一偏差增强了前两个偏差：人会高估自己控制未来的能力。在一项实验中，两组参与者花一美元购买彩票。第一组拿到随机分配的彩票数字，被问到准备以什么价钱出售自己的彩票，回答的平均价格是1.96美元。第二组成员可以自行选择号码，希望出售的价格最低是8.67美元。之前的成功（如HMV的例子）容易放大这种错觉，人们迅速把成功归结为决策的成果，未能区分预测和实践。

• 倾向完成。大量心理学研究表明，人们对完成项目有着固有的认知偏差，倾向于做完一个项目，就像倾向于吃完盘子里所有的食物。

• 多数无知。反对者往往认为只有自己对行动持有异议，于是他们保持沉默。其他人将沉默理解为赞同。在极端的情况下，有可能所有人都默许了没有人认可的决策。乔治华盛顿大学的杰瑞·哈维（Jerry Harvey）将这种现象称为阿比林悖论（Abilene paradox）。

他说起自己曾与父母妻子外出旅行，在一个高温40摄氏度的7月下午，开着父母没有空调的老旧别克车从得克萨斯的科尔曼前往阿比林。每个人都默许了这次旅行，但其实并没有人想参加。

• 自我认同。心理学和社会学研究都表明，人的自我认同和社会身份都与自己的承诺密切相关。放弃某项承诺，可能给人带来认知上对自己地位和自我认同的威胁。而且，高管不会愿意承认自己的某个决定错了，因为做出正确决策的能力是优秀管理者所必需的。

这些认知偏差综合起来，让公司决策者忽视了战略不再有效的信号。组织决策者倾向于无视那些使当前战略效用减弱的事件，反而对最初的决定加大赌注，希望证明自己的行为是正确的。密歇根大学的卡尔·维克（Karl Weick）把这种倾向叫作共识性忽视（consensual neglect）。

认知偏差的影响强烈，但研究也表明，做决策时可以运用一些方法对抗其影响。以下介绍6种商业环境中行之有效的方法。运用全部6种方法，公司可以有效降低落入承诺升级陷阱的可能性。

01 制定决策规则

要让决策更加客观，有一种方法是预先制定决策规则并遵守。例如英特尔（Intel），在依然专注生产DRAM内存芯片而非微处理器的时候制定了一条规则，规定生产能力会根据多项标准分配给不同的产品，产品单位利润起重要作用。当时这条规则不涉及任何具体的决策。

一段时间之后，出现了必须将生产能力分配给微处理器新技术和DRAM原有技术的局面，当时一些管理者坚持后者，管理层根据此前制定的规则，将公司重心转向新技术。

如果没有客观数据可参考，可以用其他类型的规则辅助判断。例如某家分公司遍布全球的大型影视制作集团，为投资新剧集制定了规

则。投资决策通常是由本地公司各自决定。投资规则是，一家公司做出原型，向其他公司展示，如果有公司决定将之引入本地市场，这部剧集就会获得资金；但如果其他公司都没有兴趣，这个项目就会叫停。这样一来，决策并非由小部分高层管理者做出，而是借助了各地分公司管理者的集体智慧。

我们问CEO为何不自己做出投资决定，他回答："我怎么会比公司所有经验丰富的影视行业管理者知道的更多？我的工作不是做决定，而是确保能得到最好的决定。"

02 注意投票规则

制定决策规则要谨慎，因为细微的差异可能会导致完全相反的结果。假设某高管团队3名成员在争论公司应当继续投资现有技术还是转向新技术，3人都同意两个相关评估标准：其一，现有技术是否需要大量额外投资；其二，新技术将来能否出现大的进展。他们也认同，只有在两个问题的答案都是肯定的情况下才应该转移方向。

假如1号成员认为两项都符合，2号成员认为只有第一项符合，3号成员认为只有第二项符合。这个团队的最终意见就取决于3人意见如何整合。如表格"如何计算票数"所示，如果按照人数计算（学术语言叫作"合取"），结果就是继续投资现有技术，因为3人里有两个人都认为两项标准并不是全部符合。但如果按照条件本身计算（学术用语叫"析取"），每项标准都获得了两票认同，只有一票反对，表明公司应当转向新技术。

要注意，两种情况下，评估标准和团队成员的意见都是一样的。评估程序不同，结果就不同。

多数公司都采用合取制（conjunctive procedure），按照人数计算整体意见。但从以上例子可以看出，这种方式总体倾向于保持现状，容易导致承诺升级。我们认为，公司评估是否转向其他战略时，

采用析取制（disjunctive procedure）能更好地反映员工对目前做法的忧虑。

> 高管可以表达自己的疑虑，让下属感到提出意见是安全的。

03 保护异见者

固守失败战略的公司中往往并不是没有持不同意见的人。问题在于，这部分人可能会被无情镇压——人们知道有这个可能，就倾向于保持沉默。另外，一些社会心理学研究告诉我们，如果知道只有自己持有不同意见，人们就不会轻易开口。

这是一种内隐性的考量：出言反对某项行为（可能被群体驳回）是当下的风险，保持沉默（可能会看到组织衰落）有长期的影响，要考虑这两种风险。如果被驳回的可能性较高，他们就会选择沉默。而被驳回的可能性又有可能被规避损失的认知偏差放大。

要避免承诺升级，领导者必须创造一个人人可以无所顾忌地表达反对意见、质疑组织行为的环境。哈佛商学院的艾米·艾德蒙森（Amy Edmondson）说，这是一种心理安全感：相信自己不会因为提出创意、问题或忧虑而受到惩罚和羞辱。为了创造这种安全感，组织可以采取以下措施：

提供匿名反馈渠道。设立安全的反馈渠道，让层级较低的管理者提意见，这是一种鼓励不同意见的方式。渠道可以采取多种形式，如网络或第三方。研究显示，管理咨询可以很好地起到这个作用——只要专门为这个目的聘请他们。

调动规模较大的团队。CEO往往过度依赖只有3到4个亲信的私人顾问团或执行委员会。然而在小团队里，可能只会有一个持不同意见

的人。对97项社会心理学研究的综述显示，只有一个人的少数派对主流意见的影响微乎其微，因为其他人很容易认为这个人反映的只是个别现象。因此在四人团队中，如果3人都表示赞同，第四个人的反对意见就很可能被驳回，尽管这个人也代表着团队中的25%。不过，只要有两个人都反对就可以增强影响力：研究显示，在12人的团队中，只有两名成员持反对意见，虽然不到团队的17%，其他人也会加以留意。

因此，总体而言，我们建议CEO不要只依靠4到5个人的小团队提供有关战略决策的反馈。诚然，小团队能减少协调和交流成本，达成协议的速度更快，但较大的团队处理信息的能力更强，也能提供更加多样的视角。我们建议让10到14位管理者参与讨论公司长期战略。（不推荐14人以上的团队，人数过多的团队中成员可能不够投入。）

调整多样性。公司不止要增加战略团队人数，还应当增加其多样性。过去20多年的研究表明，多样性较高的团队提供的创意解决方案更多，解决复杂问题和接纳新信息的能力更强。不过，调整多样性必须谨慎。假设有两个团队，如图表“确保团队中存在分组”，1号团队中每个人的特征都是独一无二的，2号团队则明显有两个分组。本文作者韦尔默朗的一项研究显示，有分组的团队更能提供另一种行动方案，因为这样的团队里持异见者落单的可能性较低。

示范质疑。高管可以自己对目前的战略表示质疑，让下属感到提出意见是安全的。当然，领导者不常质疑自己，跟随者希望他们自信果断。不过，偶尔承认自己错了，会产生很好的效果。

例如欧洲某大型航空公司，高管团队一直在计划对某个关键部门进行一笔新的重大投资，CEO同其他3名参与该计划的高管在做决定前最后一次开会，想确保每个人都同意投资。他表示自己希望推进流程，但他希望他们知道，自己感到不确定这样是否正确。短暂的沉默后，另一位高管承认自己同样怀有疑虑。接着又有人开口，详尽解释了自己对这笔投资缺乏信心的原因。4个人里其实只有一个人希望这

个项目继续。

可是在最后一次会议之前，没有人公开反对这笔投资。直到CEO公开表示自己抱怀疑态度，其他几位高管才获得了足够的安全感，承认自己的疑虑，最终达成协议叫停了这个项目，相关部门得以保持高盈利。

如何计算票数

假设由3位管理者组成的团队要讨论公司是否应当更改核心技术。3人都同意有两个评判标准，两项都符合的情况下才需要更改。团队最终的意见取决于票数计算方式。

	评估标准1：原有技术需要进一步投资	评估标准2：新技术会带来进步	合取制（以人数计）：要换用新技术吗?
1号成员	是	是	是
2号成员	是	否	否
3号成员	否	是	否
析取制（以评估标准计）：要换用新技术吗?	是	是	

04 提供具体的备选方案

耶鲁大学教授肖恩·弗雷德里克（Shane Frederick）2009年发表的一项研究中有个实验，可以供我们参考。实验要求两组受试者假设自己有一笔钱，要为自己购买礼物。他们被告知，自己去了音像店，看到一张电影碟片以14.99美元的价格促销，里面有自己喜欢的演员，而且电影本身正是自己喜欢的类型。

第一组有两个选择：一、买下这张碟片；二、不买这张碟片。75%的人选择了购买。第二组获得的两个选项略有不同：一、买下这张碟片；二、不买这张碟片，省下14.99美元干点别的。这组人只有55%选择了购买碟片。选项换一种表述方式，表达出用这笔钱做别的事的意思，就足以对人们的决定产生显著影响。

这项研究说明，为战略相关问题换一种表达方式，提供其他可能的选项，可以有效避免对某项行动承诺升级。当然，在此之前你必须拥有其他选项（研究表明，投入时间和钱开创新的选择通常都是值得的）。俄亥俄州立大学的保罗·纳特（Paul Nutt）分析了北美137家公司的137个关键决策，发现在备选行动只有一个的时候，52%的决策会导致失败，而只是增加一个备选方案，失败率就下降到32%。

05 不要让提出某项行动的人负责执行

让发起某项行动的管理者本人负责执行，面临失败时继续投资的可能性比项目启动后指派的其他管理者更高。指派其他人负责某项战略行动，可以降低承诺升级的概率。

例如，银行业研究表明，最初为某客户批准贷款的信贷员通常会产生承诺升级心理，即使该客户违约的可能性较高，也会继续批准贷款。将初始贷款决定和后续贷款申请分开的银行，业绩优于将这些决定交给同一位业务员的银行。另一项研究也发现，新进管理者给表现不佳员工打分比雇用这些员工的管理者更低，收购现有公司的创业者对公司投资比创立这批公司的创业者更少。

确保团队中存在分组

多样性可以催生创意，但如果每个人都不一样，可能就没有人会表达不同意见了。因此，要确保团队中每位成员都能找到同伴，可以一起提出反对意见。以下两个团队中都有男性、女性、白人和亚洲人，年龄、职务和任职时间都有差异，但1号团队中成员各不相同，2号团队则有两个明显的分组，因此2号团队更有可能针对一个决定展开争论。

1号团队				
年龄	28	29	52	54
性别	男性	女性	男性	女性
人种	亚洲人	白人	白人	亚洲人
职能	财务	销售	生产	财务
任期	2	11	3	13

2号团队				
年龄	28	29	52	54
性别	男性	男性	女性	女性
人种	亚洲人	亚洲人	白人	白人
职能	财务	财务	销售	生产
任期	2	3	11	13

英国巴克莱银行是一个很好的例子。2007年，巴克莱银行在经过大量准备和内部谈判后，决定出价430亿英镑收购荷兰银行（ABN AMRO）。谁知苏格兰皇家银行（RBS）突然主动竞购，出价480亿。一场收购战一触即发，巴克莱高管团队准备增加价码。然而巴克莱董事会被独立董事说服，反对抬高价格，巴克莱退出竞价。

RBS收购了ABN AMRO，负债累累。事实证明，巴克莱的决定是正确的：金融危机来袭，RBS由于负债比例太高，在英国清算银行中受冲击最严重。

06 强调将来的后悔

社会心理学家马赛尔·齐林伯格（Marcel Zeelenberg）将后悔定义为“意识到或想象自己的现状，原本会因为不同的选择而变得更好，这时产生的感情”。避免继续向失败战略投入的一个好方法是，让管理者想象没有做出其他选择可能招致的后悔。具体做法有以下两种：

进行时间透视。让人们仔细思考目前的战略可能会出什么问题。当然，公司声称会定期这样做，但多数时候只会让管理者展望未来，没有太大用处。社会心理学方面的大量研究，包括我们自己的研究都表明，人的天性是对未来以及自己影响未来的能力过度乐观（控制感幻觉），身居领导位置的人尤其如此。

更好的做法是让人们想象具体情景，向前回溯，进行预想式回顾。例如，不要让他们想象战略可能的失败，尝试告诉他们，“现在是2025年1月，发生了意想不到的事：战略没能带来足够的市场份额。思考一下原因。”康奈尔大学的爱德华·拉索（J. Edward Russo）与其他几位学者一同开展了几项研究。他们发现，受到启发对某项行动进行预想式回顾的参与者，想到的可能失败的原因比直接展望未来

的参与者多25%，而且预想式回顾得出的原因更具体、更符合实际。

心理学研究者盖瑞·克莱因（Gary Klein）介绍了“事前预防”的方法：在管理团队即将做出重要决定的时候提出，“假设现在是执行了这个计划的一年后，实际得到的结果非常糟糕。请概述这一年里发生了什么。”

进行人际透视。让管理者从其他人的角度考虑问题，进而质疑目前的决策。如果管理者以其他人的视角想象出了令人信服的新战略，将来为目前战略后悔的可能性也会提升。

英特尔有一个经典的例子。CEO戈登·摩尔（Gordon Moore）起初并不想放弃DRAM，因为DRAM是“成就英特尔的产品”。公司联合创始人安迪·格罗夫（Andy Grove）问他：“如果董事会把我们炒了，请来新的CEO，你觉得新CEO会怎么做？”他才改变主意。

我们也推荐类似的方法：让高管团队成员分为3组，每组不超过5个人，让他们回答以下问题：

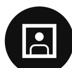
第1组：如果现在公司来了一支全新的高管团队，现状会有什么改变？

第2组：一家对冲基金做空了我们的股票。请解释其原因。

第3组：几位中层管理者提交了一份备忘录，催促我们改变现状。请写下他们的理由。

根据现实中面对的战略议题，可以对这种方法加以调整。无论形式如何，有目的地转换视角都可以帮助决策者想到可能出现的问题。

承诺升级难以察觉。犯这种错误的高管并不是像被温水煮熟的青蛙，而是自己倾向于忽视公司危机的信号。因此，公司必须建立相应的组织流程和应对方法，鼓励各层级管理者更客观地做出决定，考虑明确的备选战略和视角。



弗里克·韦尔默朗是伦敦商学院战略及创业学科副教

授，著有《改掉坏习惯》（Breaking Bad Habits: Defy Industry 否rms and Reinvigorate Your Business，哈佛商业评论出版社2017年出版）。尼罗·斯瓦纳森是伦敦商学院组织行为学副教授，研究应对承诺升级的方法。

被严重低估的基础管理

WHY DO WE UNDERVALUE COMPETENT MANAGEMENT?

拉斐拉·萨顿（Raffaella Sadun）尼古拉斯·布鲁姆（Nicholas Bloom）
约翰·范莱宁（John Van Reenen）| 文
王晨 | 译 蒋荟蓉 | 校 万艳 | 编辑



高质量基础管理对企业的重要性不亚于卓越的战略思考。

在MBA课堂上，学生们得到的信息是：企业无法依靠高质量的内部管理获得成功，因为这太容易复制。基础管理是每家企业都要做的工作，把它做到极致，并不能直接帮助企业在激烈竞争中获得可持续优势。按这种看法，企业必须确立独特的战略定位，做竞争对手不做的事情。高管应该聚焦于此，并把具体日常管理和计划执行交给中低层管理者。

在1996年发表于《哈佛商业评论》的重要文章《什么是战略？》（“What Is Strategy？”）中，迈克尔·波特（Michael Porter）阐述了战略和运行有效性（operational effectiveness）的区别。这篇文章对战略和战略家重要性的分析深具价值和影响力。但与波特不同，我们的研究显示，高质量基础管理非常重要，而且难以复制。

数据已充分表明，核心管理工作并非轻易能做好。像目标制定、人才培养这类基本任务，不同企业的完成质量存在巨大差异，而且这种差异很重要：拥有完善管理流程的企业，生产效率、盈利能力、增长、寿命等关键指标优势明显。此外，这些企业在管理流程和业绩方面的优势具备可持续性，表明高质量基础管理并不容易复制。

没人说过基础管理不重要。但我们相信，基础管理应被视为企业战略的关键补充，其重要性现在超过以往任何时候。如果企业管理基本功没达标，无论战略多么杰出也是徒劳。而如果企业的基础管理很扎实，就能够以此为依托构建更复杂的能力，如数据分析、循证决策、跨部门合作等，在高度不确定、动荡的行业中取得成功砝码。

打造高质量基础管理，企业需要付出很多努力，无论经营情况好坏，都坚持投入充分资源进行人才管理和流程改进。我们认为，对高质量基础管理的投入，将成为企业重要的竞争壁垒。

在本文中，我们将首先总结研究成果，然后讨论影响高管投入足够资源改进管理实践的障碍。我们将证明，这种投资是提升企业竞争

力的有效途径。罗伯特·戈登（Robert Gordon）等人提出，全球已进入生产率低速增长的“新常态”。如果确实如此，那么升级管理资源，可能是走出绩效困境的最佳方法。

核心观点

传统观点

战略家普遍认为，企业无法靠完善管理流程取得成功，因为它很容易复制。高质量基础管理只是参与竞争的入场券。

实证证据

上述观点有3个问题。第一，有效管理流程与战略成功高度相关。第二，不同企业流程管理质量的差异能保持很久。第三，很少有证据显示卓越流程可被模仿。通用汽车多年来推行丰田生产方式，但遭到惨败。

实践建议

高质量基础管理对企业的重要性不亚于卓越的战略思考。不应再继续告诉商学院学生，CEO介入日常管理是大材小用。应鼓励企业投入资源，提升组织各层级的基础管理水平。

核心管理实践

本项研究中，我们评估了企业在4个领域中18项管理实践的精细度，具体评估项目根据行业区别略有不同。这个清单并

未涵盖全部重要管理实践，但在这些基础方面表现出色的企业，整体管理水平通常较高。以下是用于制造业的评估列表：

运营管理
应用精益方法
采用精益流程的理由

绩效跟踪
流程记录
使用核心绩效指标
KPI评估
反馈评估结果
未达成任务目标的后果

目标制定
目标选择
目标与战略的关联，以及如何分解到员工个体
时间框架
难度水平
目标和评价标准的清晰度

人才管理
高层的人才思路
拓展目标
对低绩效员工的管理
人才培养
员工价值主张
人才保留

（返回原文阅读）

基础管理贡献巨大价值

关于核心管理流程对企业表现的影响，20世纪的研究者有很多发现。例如，金·克拉克（Kim Clark）、鲍勃·海耶斯（Bob Hayes）、大卫·加尔文（David Garvin）等人记录了一些工厂、企业和行业内部的差异。但由于缺乏覆盖众多企业、行业和国家的大数据，对管理实践的统计研究受到限制。不过，过去10年中，我们开发出评估核心管理实践的严格方法，并能够证明，不同企业和国家的表现差异，很大程度上归因于核心管理实践的应用。

此前在《哈佛商业评论》发表的文章曾介绍过，2002年我们开始对34个国家企业应用核心管理实践的情况进行深度研究。我们使用的调查工具最早由麦肯锡公司的约翰·道迪（John Dowdy）和斯蒂芬·多尔根（Stephen Dorgan）开发，在此基础上，我们开始评价企业在4个领域应用18项管理实践的情况。

这4个领域是：运营管理、绩效跟踪、目标制定和人才管理。（完整列表见边栏“核心管理实践”。我们发现，这个清单虽然未能涵盖全部重要管理实践，但足够有代表性，因此能有效评估基础管理的质量。）最低一级评分是“几乎不存在”（例如，绩效跟踪使用的指标未能清晰显示整体业务目标是否完成），最高一级则是“非常精细”（例如，管理者持续跟踪绩效指标，并以正式和非正式方式对所有员工进行反馈，且能应用多种视觉工具）。

我们的目标是收集可靠数据，使不同企业形成有效对比，且覆盖世界各地有代表性的大型企业。我们意识到，为实现这个目标，我们必须自主收集数据；同时，我们得到了来自伦敦政治经济学院经济表现研究中心（Centre for Economic Performance）一个大规模团队的协助。截至目前，我们的团队已采访了超过1.2万家企业的管理者，了解其管理实践。根据收集到的信息，我们按1到5分对每家企业的各

项管理实践打分（分数越高表明管理实践越成熟），然后算出每家企业的总平均分。（见边栏“关于本研究”。）

这些数据促使我们得出两个主要结论。首先，对于很多组织，实现高质量基础管理仍是巨大的挑战，即便善于学习、架构良好的企业也经常遭遇困难。很多我们关注的管理实践早已为人熟知，但应用中的困难在不同国家和行业仍普遍存在。

不同企业的基础管理评分差距很大，不同国家之间的差异也很明显。但总体来看，数据波动主要来自一国之内企业的差异（约占60%）。（见图表“管理质量差异：国家之间与一国之内”。）即便美国这样的富裕国家，各家企业的差异也很显著。

关于本研究

我们的“世界管理调查”（World Management Survey）研究项目已调查了34个国家超过1.2万家企业采纳核心管理实践的情况。我们评估了每家企业的18项管理实践，它们分属4个领域：运营管理、绩效跟踪、目标制定、人才管理。

我们的工作方法是：聘请有经验的采访者电话采访企业管理者，提出18个固定的开放性问题，并继续追问，直到能完整把握企业的行为方式；另有一名旁听者，在不了解企业财务表现的情况下，根据管理者的回答，独立对企业各项管理实践打分。

截至目前，我们已完成超过2万次采访，调查的企业来自4个行业：制造业、医疗、零售和高等教育。我们的网站worldmanagementsurvey.com上有更多关于研究方法的信息，读者可访问网站下载并填写调查问卷，并使用我们的数据进行对标。当然，相比独立评估，这种自评的结果不够完整、可

靠，但也能提供有价值的概观。

（返回原文阅读）

在全部受访企业中，有11%得到2分或更低，这意味着：管理者未能有效跟踪员工表现、很少主动发现并解决组织中的问题、几乎不为员工设定目标，而升职和奖励主要基于资历或家族关系。另一方面，各国都无疑存在管理明星。6%的企业得到4分或更高，这意味着：它们拥有严格的绩效跟踪体系、优化部门内部和跨部门信息流动的机制、持续支持短期和长期目标的各类改进计划，且依据考核机制奖励和提拔优秀员工、帮助或淘汰落后员工。

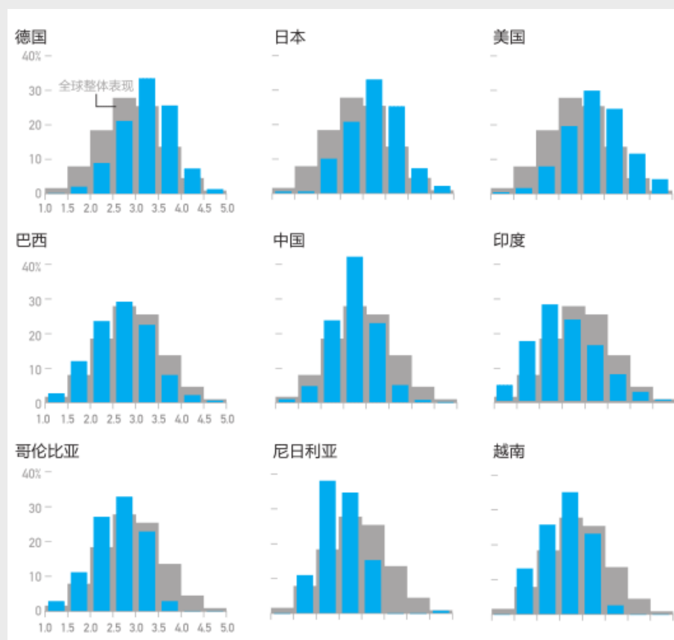
对于很多组织，实现高质量基础管理仍是巨大挑战。

过去10年间，我们对几家公司进行多次回访，发现核心管理实践应用程度的显著差异能保持很久。这其实并不意外：根据我们的估算，改进管理实践的相关成本，与工厂、设备等基建投资相当。

另一个发现可能会让读者惊讶：同一家企业内部的核心管理实践也存在显著差异。与美国人口普查局合作的一项研究显示，制造企业各地工厂的差异中，有1/3可归结为管理实践的差异。大企业尤其如此，各工厂、部门、地域的管理实践可能差别很大。即便最大、最成功的企业也很难让最佳实践贯彻到整个组织中，有些部门运转良好，有些则举步维艰。

管理质量差异：国家之间与一国之内

不同国家企业的基础管理质量存在差异，但如下图所示，一国之内企业的差异更显著。图中蓝色柱表示该国企业得到某个分数的比例，灰色柱为全球平均值。



（返回原文阅读）

我们的第二项主要结论是，基础管理实践的长期、显著差异，与企业表现的长期、显著差异呈相关关系。如上所述，我们收集的数据显示，基础管理质量更高的企业盈利能力更强、增长更快、长期生存几率更高。相比管理质量排名最末10%的企业，排名最高10%的企业利润多出1500万美元、年增长速度高25%、生产效率高75%，此外，研发投入和专利数量均为前者的10倍，表明严格的基础管理并未影响创新。这些企业同样更能吸引优秀人才，且员工福利状况更好。在所有国家和行业，这种相关性都非常明显。（见图表“优质管理与优秀业绩相关”。）

然而，所有这些实证证据都引向一个重要问题：既然核心管理实践的作用如此显著，为什么并非所有企业都专注于提升基础管理？更实际的问题是，本项研究给企业高管、商学院和政策制定者带来哪些启示？后一个问题我们将在文章最后讨论。

核心管理实践面临障碍

有些管理实践的差异来自外部因素，其一是竞争激烈程度：竞争会刺激企业追求运行有效性，并淘汰管理质量差的企业。此外，劳动法规可能不利于企业实施以能力和绩效为基础的晋升和薪酬制度；但政府监管部门也可能鼓励对员工进行培训，或奖励注重优质管理的企业。

我们也观察到，企业内部的固有盲点和缺陷，可能造成管理质量的差异。以下是阻碍核心管理实践应用的几个典型因素：

错误认知。我们的研究显示，相当多管理者无法客观判断所在企业运行状况的好坏。（这种认知偏差普遍存在，例如在一项研究中，70%的学生、80%的驾驶员、90%的大学教师都认为自己“能力高于平均水平”。）

在每次调查结束时，我们都会请管理者按1到10分对本企业管理水平打分。（见图表“管理者过度自信”。）大多数管理者对所在企业管理质量的看法都非常乐观，自评的中位数是7分。但我们发现，企业对自身管理质量的认知，与实际情况（管理质量得分和业绩）不存在任何相关性，表明自我认知严重脱离现实。

这种严重错位很成问题。最需要改进工作方法的管理者不主动寻求改变，反而以为自己做得不错。

这个问题的另一种表现形式是，管理者可能高估引入新管理实践的成本，而低估新方法的效用。在与印度28家纺织企业合作的一项现场实验中，我们就遇到了这种情况。在这个由斯坦福大学和世界银行

主持的项目中，埃森哲受聘改进这些纺织企业的管理实践，但提出的很多方案，如改进质量控制体系、薪酬制度、生产规划等，都因为效用受到怀疑而未被采纳。咨询顾问团队尝试引入大多数美国或日本工厂采用的标准管理方法，得到的回应是：“在这里不会有效果”或“我们按自己的方式工作”。但采用这些方法的企业，业绩都得到提升。

消除错误认知很难，但并非完全不可能。关键是要让管理者掌握更准确的信息，让他们能客观中立地评估自身表现。

我们的调查显示，企业的自我评估几乎没有规律，难以从中分析出实际情况。这有几个原因。一个常见问题是，员工由于担心遭到责难而不愿指出问题，使管理者因为缺少关键信息而无法认识到组织的不足。

根据我们的经验，为解决这个问题，管理者可以主动创造机会，与员工展开坦诚讨论，并保证不会施加惩罚。美国大型企业集团丹纳赫以彻底、有效贯彻“丹纳赫业务体系”（以丰田生产方式为基础的一套管理流程）闻名，它对很多子公司就采取了这种做法。对于新收购的子公司，集团一般会安排资深管理者和对方高管共同完成一系列任务，让后者发现阻碍企业发挥潜能的管理短板。参与到这类开放对话中的管理者开阔了视野，对核心管理流程的态度明显改变，工作年限较长的管理者尤其如此。

治理结构。在有些企业，管理者或许已充分意识到了提升管理水平的必要性，但为了个人利益对此视而不见，这种情况在家族企业尤为普遍。（见图表“家族企业管理质量较差”。）比较同一国家规模和行业相同的企业，家族企业的管理质量得分仍然最低。

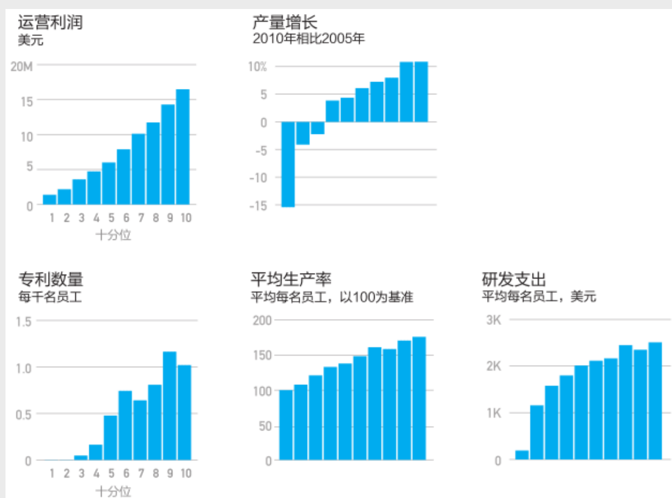
为什么家族企业采纳先进管理流程的意愿如此低？我们的研究佐证的一个解释是，管理质量提升可能导致家族成员个人利益严重受损。采用新管理模式可能要求企业聘请外部人才，或将领导权委托给家族外部人士。（我们在研究中发现，较高管理质量得分与去中心化决策机制高度相关。）

很多管理者无法客观判断所在企业的运行状况。

以家族企业Gokaldas Exports为例。该公司于1979年成立，2004年成为印度最大的服装出口商，取得很大成功。它拥有3万名员工，近90%产品出口，估值约2.15亿美元。创始人贾曼达斯·欣杜贾（Jhamandas Hinduja）将控制权传给3个儿子，每个人又将自己的儿子带进公司。主要客户之一耐克希望Gokaldas采用精益管理方法，并介绍了专业咨询顾问，但公司CEO拒绝接受。此后，孟加拉国出现竞争对手，CEO多次前往亚洲各地和美国实地考察精益生产，最终还是在其他家族成员（其中之一是我们在商学院的学生）的劝说下，才转变了态度。

优质管理与优秀业绩相关

管理质量得分排名前10%的企业多项战略指标表现最佳。下图总结了每个十分位企业的表现：

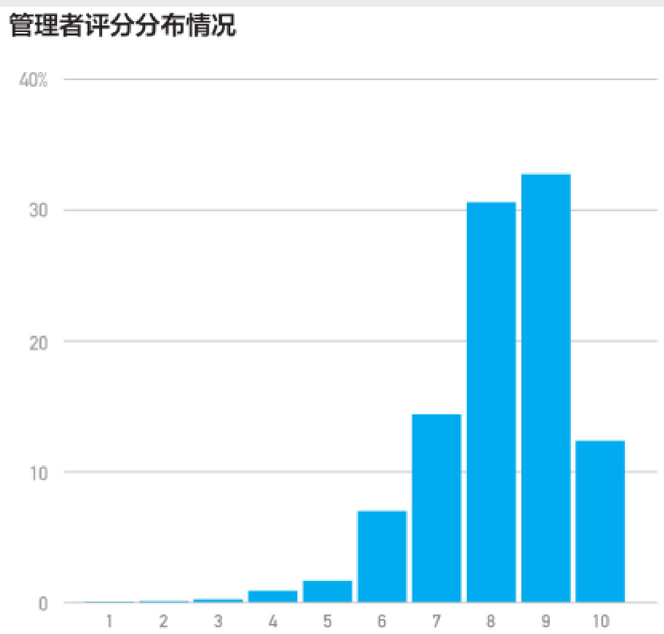


（返回原文阅读）

家族企业CEO应时常自省，看他们是否真正看重企业的长期成功，而非大权在握的感觉——即便成功意味着与其他管理者分享荣誉。我们的经验显示，坦诚分析自己的价值取向非常重要。管理者经常忘记，他们的控制欲可能正阻碍企业的成长和成功。

管理者过度自信

每次采访结束时，我们请管理者评价所在组织的运行状况，并按1到10分打分（10分最高）。总体来看，他们的打分比实际情况乐观得多。



（返回原文阅读）

此外，担任高管的家族成员、尤其是企业所有者应认识到，建立新的管理能力并不必然导致失去控制权。他们在企业中扮演的角色可能有所变化，但责任不一定减少。

不应告诉领导者，战略和基础管理不相关。

这正是意大利品牌Moleskine的情况。1997年由3位好友在米兰创建的Moleskine，在短短几年内从小众笔记本制造商成为市场领导者。获得初步成功后，创始人来到十字路口：公司明显有很大成长潜力，但管理亟待职业化。创始人寻求与股权投资公司合作，以获得必要的资本和专业知识，并找到新的CEO。他们最终选择了Syntegra Capital和阿里戈·贝尼（Arrigo Berni）。贝尼曾负责管理多家家族奢

侈品企业，是一位经验丰富的CEO。他让Moleskine的战略制定和日常管理都更加严谨，同时为创始人安排了职位，让他们最大限度发挥商业和设计才能。双方合作非常顺利。2013年上市后，Moleskine进一步强化竞争优势，在全球布局新的增长机会。

技能缺陷。良好管理实践所需的能力（如计算能力和分析技巧），企业现有人员可能尚不具备，这在新兴经济体中较为常见。我们的数据显示，员工受教育程度更高的企业，平均管理质量得分明显较高。企业所在位置邻近名牌大学和商学院，管理质量得分也通常较高；如果附近有高管教育资源，企业似乎更易取得良好业绩。虽然某种程度上，企业的能力水平受所处环境影响，但管理者如果认识到提升员工基本技能的重要性并提供内部培训，将能发挥重要作用。

组织文化与团队关系。有时，尽管企业高层正确认识到变革的必要性、愿意做出改变且具备所需能力，但推行核心管理实践仍很困难。丹纳赫收购的Videojet就是一个例子。2005年，Videojet发起一项内部创新计划，要求工程和销售团队合作开发一款新型打印机。公司高管决定应用丹纳赫业务体系（以下简称“DBS”），安排两个团队间的定期情况交流和问题解决会议，而DBS流程此前几乎只用于生产管理。

遗憾的是，尽管这种定期沟通的方法已证明能持续改进生产，但由于工程和销售团队此前一直存在分歧，双方的交流成了走过场。新打印机推出前，一名销售人员提出，新产品的若干技术问题，可能严重影响其成功。

引入DBS流程的目的，恰恰是帮助团队发现并解决这类问题。在生产环节，管理者鼓励员工暂停生产、指出当下出现的质量问题，以便集中精力解决。但在Videojet，工程团队将销售团队的反馈视为挑战而非建设性意见，并选择无视。新打印机不久后上市，结果反响不佳，证明销售人员提出的问题确实重要。以此为鉴，Videojet管理层意识到，必须更主动地加强各专业团队间沟通。他们继续应用DBS工

具，同时提高了工程和销售团队沟通的频率和强度，并要求双方在产品开发各阶段以书面形式达成一致。在首次发布新品失败仅仅两三年后，Videojet推出了一款非常成功的打印机，成为应用DBS工具开发产品的典范。

有些情况下，组织整体拒绝改变。20世纪80年代到90年代，通用汽车推行丰田生产方式遭遇了很大困难。尽管竞争形势日渐严峻，通用汽车仍然难以成功推行丰田高效的管理模式，主要是因为供应商和工人的反对。员工认为，新管理模式带来的效率提升将直接导致裁员，并增大工作压力。由于这种不信任，管理层很难说服员工接受新管理模式所需的工作安排，如团队划分、协作方式等。

Videojet和通用汽车的例子都说明了一个根本问题：管理实践通常有赖于组织成员的复杂共识。如果难以形成共识，最有能力、意愿最良好的管理者也无法推动变革；而一旦共识形成，企业将获得竞争者很难复制的优势。

管理者面临的问题是，如何创造这种共识。应用新流程通常需要多个团队协同配合，因此改变个体激励方式基本没有作用，而且单个员工应得的奖励也很难理清。新流程的实施效果难以衡量，因此也无法按某项管理实践的落实情况发放奖励。组织经济学研究已经证明，此类情况下，交易式的简单解决方案很少能奏效。

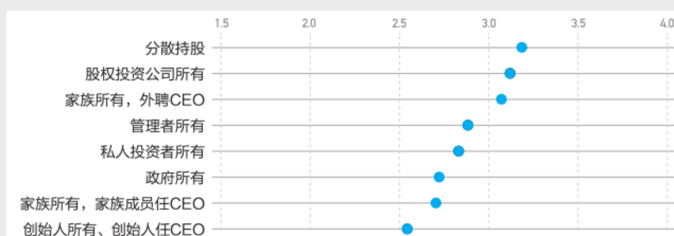
但我们发现，管理者手中还有更有效的工具：现身说法。我们在研究中观察到的成功案例，很多都是由企业最高领导者推动——通过不断出面沟通、强调，显示变革的重要性。“走动式”管理很有意义，可显著提高变革的成功几率。

本文作者之一萨顿与伦敦政治经济学院和哥伦比亚大学合作的另一项大规模研究，为此提供了佐证。该研究主要关注CEO行为与企业管理质量的关系。研究人员花费大量精力，整理了6个国家超过1200家制造企业CEO的工作安排，得到的一个发现是，若CEO将更多时间投入给员工而非外部利益相关方，企业的管理质量明显更高。

核心管理实践通常不需要技术投入，可能看起来相对简单，但它并不像电灯开关一样可以随意切换；高层的深度介入和相关技能都不可或缺，而且最终需要组织各级从根本上转变心态。

家族企业管理质量较差

股权状况不同的企业管理质量得分（1分最低，5分最高）



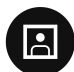
（返回原文阅读）

成为合格管理者

对于怎样培养管理者，我们的研究应能带来启示。在商学院教育的影响下，学生们倾向于将运行有效性归为“非战略”范畴，认为那并非CEO职责所在。然而，告诉未来领导者战略决策和基础管理流程不相关、前者比后者对竞争优势重要得多，这是不明智的。

我们的研究表明，管理学界和管理者可能严重低估了核心管理实践的价值，将其贴上“容易复制”的标签，也因此不愿为提升基础管理投入资源。管理者当然应该投入时间进行战略思考，但不应认为打造成熟管理实践是较低级的工作。正如识别竞争环境变化对公司业绩很重要，将运行有效性深植于组织DNA也同样重要。

在这个组织扁平化的时代，经常出现的观点是“每个人都应成为战略家”。但我们要提出，每个人也须成为管理者。深思熟虑打造的核心管理实践，将大幅提升组织的执行能力，最大限度增加战略取得成功的几率。



拉斐拉·萨顿是哈佛商学院商业管理Thomas S. Murphy教席副教授。尼古拉斯·布鲁姆是斯坦福大学经济学William Eberle教席教授，主持美国国家经济研究局的效率、创新和创业项目。约翰·范莱宁是麻省理工学院经济学Gordon Y. Billard教席教授、斯隆管理学院教授。

特写 Feature

理解管理的价值：
UNDERSTANDING MANAGEMENT'S VALUE

管理绝不仅是科学
MANAGEMENT IS MUCH MORE THAN A SCIENCE

罗杰·马丁（Roger L. Martin）
托尼·戈斯比-史密斯（Tony Golsby-Smith）| 文
蒋荟蓉 | 译 王晨 | 校 钮键军 | 编辑



数据主导决策有着严重的局限性，本文作者为战略和创新

制定了另一种方案，不过分依赖数据分析，而是更注重想象、实验和沟通。

商业的实践与研究都隐含着这样一种观念：管理是一门科学，商业决策必须以严格的数据分析为主导。大数据的迅速发展更是强化了这种观念。最近安永一项调查显示，81%的高管认为“数据应当是一切决策的中心”，于是安永热忱地宣布，“大数据能够使决策不再依赖直觉”。

这种论调备受管理者青睐。许多管理者有应用科学学科背景，或者是读过MBA——这个学位出现于20世纪早期，当时弗雷德里克·泰勒（Frederick Winslow Taylor）提出“科学管理”（scientific management）这一理念。

MBA项目毕业生大量涌入商业世界，仅美国一年便有15万人拿到MBA学位。过去60年来，这类项目始终尝试将管理变成一门客观的科学。导致此种倾向的一大原因是，1959年福特和卡内基两个基金会针对美国商科教育现状发表了措辞严厉的报告。撰写报告的经济学家认为，商科项目培养的学生水平不够高，教师拒绝接受其他社会科学采用的科学方法论。简言之，商科教育不科学。福特基金会出资赞助哈佛商学院、卡内基理工学院（Carnegie Institute of Technology，位于哥伦比亚，是卡内基梅隆大学前身）和芝加哥大学创办学术期刊、设立博士项目，部分原因正是要弥补这个不足。

可是，管理真的是一门科学吗？理性严谨真的能跟数据分析划等号吗？如果这两个问题的答案都是否定的（本文作者持这种观点），那么，管理者又当如何决策？我们为战略和创新制定了另一种方案，不那么依赖数据分析，而是更注重想象、实验和沟通。

不过首先，我们要回顾一下何谓科学。

商学是科学吗？



我们所知的科学定义始自亚里士多德，他跟随柏拉图学习时就提出了因果关系及其论证方法，使得“论证”成为科学的目的以及衡量“真实”的最终标准。由此，亚里士多德开创了科学探究的途径，两千年后的伽利略、培根、笛卡尔和牛顿称之为“科学的方法”（the Scientific Method）。

科学对社会产生的巨大影响难以全面估计。亚里士多德的方法论催生了启蒙时代的科学发现，引领了工业革命和其后的全球经济发展。科学能够解决问题，让世界变得更好。伟大的科学家如爱因斯坦被尊为现代圣人，很少有人会提出质疑。甚至也很少有人质疑，我们将科学方法当作其他学科的模板，用“社会科学”指代“社会研究”。

但亚里士多德也许会质疑，我们是否将科学方法滥用了。他为自己提出的方法划定了适用范围，即用于理解不会改变的自然现象，比如，为什么太阳每天升起，为什么会发生月食，为什么物体会落在地上。这些现象并非由人类控制，科学正是研究其成因。

核心观点

问题

大数据革命增强了这样一种观念：商业决策必须经过科学分析。但这种方法有其局限，而且会减少战略选择，阻碍创新。

原因

科学方法是为了理解客观不变的自然现象，比如太阳每天升起。它并不是评估尚未存在之物的有效方式。

解决方案

为了做出有关可能性的决策，管理者应当运用亚里士多德提出的比喻、逻辑和情感等要素，设法叙述未来的可能性，然后提出实现这种可能性的必要条件，通过原型试验加以验证。

但亚里士多德并未声称所有现象都是必然的。相反，他相信自由意志和人类的能动性可以彻底改变局面。换言之，如果人类做出选择，世界上许多事物都会改变。他写道：“多数与我们的决定相关、因此也是我们所探查的事物，向我们呈现多种可能性……我们的所有行为都具有偶然性，几乎都不由必然性决定。”他认为，产生这类可能性的不是科学分析，而是人类的发明和劝导。

我们认为，商业战略和创新方面的决定尤其如此。你无法只靠着分析历史来制定未来方向或推动变革，比如说，分析过去的消费者行为，根据分析结果设计产品，不可能改变未来的消费者行为。

而卓越的商业创新可以改变顾客习惯和体验。史蒂夫·乔布斯、史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）等计算科学先锋创造了全新的设备，使人们互动和交易的方式发生了革命性变化。铁路、汽车和电话都为人们的行为和社会带来了历史数据无法预测的巨大变化。

诚然，创新者常常运用科学发现进行创造，但他们真正的创新才能在于想象出此前不存在的产品或流程。

现实世界不只是不变的科学定律形成的结果，不会摒除创新的可能性。运用科学做商业决策有局限，管理者必须了解局限所在。

能还是不能？



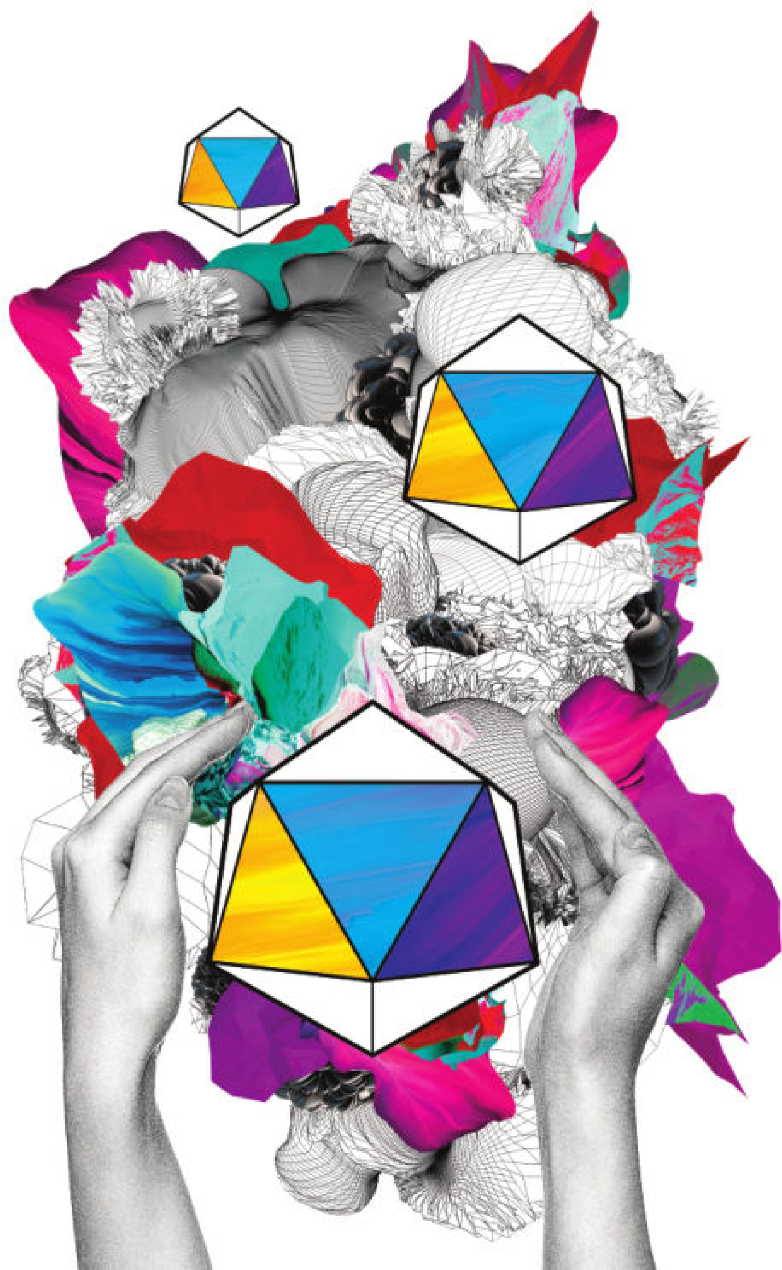
多数情况都包含一些能改变和不能改变的因素，要学会辨别这两种因素。你必须发问：主导局面的是可能性（可以改变的因素）还是必然性（无法改变的因素）？

假设你打算建立一条灌装矿泉水的流水线，标准方法是加热已经成型的塑料容器，利用气压将容器吹成水瓶，冷却硬化，最后灌水。全世界几千条灌装流水线都是这样。

在此过程中，一些因素是不可改变的：成型所需的温度和气压，水瓶冷却的速度，灌水的速度。这些因素由热力学和重力法则决定，无法通过管理改变。

此外还有很多因素可以改变。虽然每一步中的主导是科学定律，但步骤本身不必遵循沿用了几十年的顺序。一家名叫LiquiForm的公司提出，可以利用需要灌装的液体水压将瓶子吹成型，把两个步骤合成一个。事实证明这个想法完全可行。

管理者要把每个决策场景分解成可以改变和不能改变的因素，然后检验自己的判断。判定某个因素无法改变，管理者要弄清楚这个因素由哪些自然定律决定。如果能找到充分的原因证明它无法改变，那么就运用现实中适用的最佳方式，遵守科学定律，用数据和分析引导决定。



判定为可以改变的因素也需要检验。有什么证据可以证明相应的

行为或结果会与以往不同？如果论据充分，那就以设计和想象为主导，分析作为辅助手段。

要注意，数据并不足以证明结果不会改变。数据不是逻辑。许多利润丰厚的商业活动都是反实证而行的结果。乐高董事长约恩·克努德斯道普（Jørgen Vig Knudstorp）就是一个很好的例子。2008年他担任乐高CEO时，数据显示女孩对乐高积木的兴趣不如男孩：乐高玩家85%是男孩，乐高每次尝试吸引女孩的努力都失败了。于是公司许多管理者认为女孩天性不喜欢玩积木，认为这种局面是不可改变的。但克努德斯道普不这样想。他认为，问题在于乐高尚未找到吸引女孩玩建筑玩具的方法。2012年，乐高女孩（Lego Friends）系列大获成功，证实了他的想法。

乐高的例子说明，数据只是一种证据，而且数据证明的有时候并不是人们直接想到的结论。此外，没有数据并不意味着没有可能性。新的成果和行为当然没有以前的数据来证明。因此，真正严谨的思考者不止考虑数据说明什么，还考虑在可能的范围内会发生什么。这就需要运用想象力，这与分析截然不同。

另外，能与不能的分野远比人们所想的模糊。创新者会将不可能变为可能。

突破框架



想象新的可能性，首先要跳出旧有框架。现状往往显得像是唯一的可能性，既有认知难以撼动。

最近，我们为一家面向非营利组织的咨询公司提供咨询，发现了很好的例子。这家公司客户的问题是“匮乏循环”（starvation

cycle），特定项目能够得到丰厚的资金支持，项目间接成本却无法得到赞助。例如，慈善团体在拉丁美洲成功开展了针对女孩的教育项目，而后向撒哈拉以南非洲扩展，会得到某大型私人基金会赞助，但项目前期发展和相关运营成本，基金会只承担一小部分。因为捐赠者通常会给间接成本划定很低的比例，一般只允许捐款中10%到15%流向这部分成本，但大部分项目的间接成本占40%到60%。

咨询公司接受了这个问题框架，认为战略挑战是说服捐赠者提升分配给间接成本的比例。他们预设了这样一个事实：捐赠者认为间接成本是“必要之恶”，导致终端受益者无法得到资源。

我们让公司合伙人验证这个假设，让他们听捐赠者谈成本，不要向捐赠者阐述提高赞助比例的需求。捐赠者的话令合伙人吃惊。捐赠者不仅能看到匮乏循环，而且对这种现象非常反感，也明白正是自己造成了这个循环。问题在于，他们不信任受资助者管理间接成本的能力。合伙人跳出错误的预设，迅速制定出各种针对流程的解决方案，帮助非营利组织增强成本管理能力，为捐赠者增加信心。

倾听利益相关者的感想，似乎不如分析正式调查得来的数据严谨全面，但以这种方式收集观点行之有效，人类学、人种学、社会学、心理学等社会学科的研究人员对此都不陌生。许多商业领导者，特别是运用设计思维及其他以用户为中心的方式实现创新的领导者，都明白定性观察研究在理解人类行为中的重要意义。比如在乐高，克努德斯道普对性别预设的质疑推动公司进行了为期4年的人种学研究，最终发现女孩对协作游戏的兴趣高于男孩，这个结论说明，带有协作性质的建筑类玩具可能会吸引她们。

人种学研究方法是一种有效的工具，但也只是新框架的起点。最终你必须找到可能性，并说服别人接受。为此，你必须开创新的叙述方式，取代限制人们的旧有框架。“讲述故事”的原则与自然科学原则截然不同。自然科学解释世界的形态，而故事可以描述尚不存在的世界。

构建令人信服的叙述



提出科学方法的亚里士多德也给出了说服别人的方法。他在《修辞学》（The Art of Rhetoric）中描述了说服的三个因素：

• 人格：改变现状的意志和人格。要想说服对方，叙述者必须展示自身信誉和权威。

• 理性：论证的逻辑结构。叙述必须展示将问题转为可能性、可能性转为理念并付诸实践的严谨过程。

• 情感：共情能力。要想激励人们采取行动，叙述者必须了解听众。

某两家大型保险公司价值几十亿美元的合并，提供了一个运用人格、理性和情感的例子。这两家公司长期以来一直是竞争对手，竞争有输有赢，各级别的员工都紧张不安。两家公司都通过收购实现发展，令情况更加复杂，两家公司的合并事实上是20到30种不同文化的合并。这些小的文化集团一直各自独立，如果尝试让这些集团合并以实现协同效应，势必会产生抵触。此外，公司合并后立刻遭遇全球金融危机，行业规模缩减8%。合并后企业领导者面临双重挑战：市场低迷，组织文化缺乏信赖。

合并后整合的一般方式是理性的简化主义：分析双方组织目前的成本结构，合并后解雇“多余的”员工，减少成本。但这家合并后公司的领导者不走寻常路。他想从头开始建立全新的组织。他描述自己的目标，不只是标准化的合并整合，而是更大、更好的东西，展示人格力量。他还需要理性，清晰有力地展示未来会有何不同，于是他用快速发展的城市打比方。新的组织会像城市一样成为多样化的生态系

统，以计划中和计划外的各种方式成长。每个人都是这种成长的一部分，都会为城市做出贡献。这个比方为员工描绘了清晰的蓝图，足以让他们乐于承担工作，为自己和组织中自己负责的部分设想多种可能性。

这个过程还需要情感，让员工与公司建立情感联系，齐心协力共同创造新的未来。为此，管理层采取了新的沟通方式。合并后整合计划一般是通过全体大会、演讲展示和电子邮件让员工接收信息的，而该公司领导者设计了一系列协作环节，让公司各单元就“城市”进行交流，设想自己会遇到的挑战，讨论如何开展工作。新城市的理赔部门会有什么不同？财务部门是怎样的？员工在领导者构建的大的叙述框架中构建自己的故事。采用这个方法需要勇气，因为在保守的保险行业，这种不寻常的方式对于大型公司而言不太严肃。

这个方法获得了极大的成功，6个月内，员工敬业度从低迷的48%上升到90%，令人惊叹。绩效方面，虽然行业紧缩，公司业务却增长了8%，客户平均满意度从6提升到9（10分为满分）。

这个例子也说明了另一种修辞方式的重要性：用生动的比喻简明概括重点。巧妙的比喻可以增强全部三个因素，让逻辑论证更具说服力，帮助听众产生情感联系，而更具说服力和感染力的论证也增强了领导者的信誉和权威。



比喻的作用



我们都知道，好的故事由鲜活的比喻支撑。亚里士多德表示，“日常话语只表达我们已知的事物，而比喻让我们获得新的东西”。他认为，掌握比喻是修辞成功的关键，“熟练运用比喻是最杰出的才能，是天才的标志”。

或许很讽刺，这个关于反科学结构的论点被科学证实了。认知科学研究表明，创意思考的核心动力是“联想流”（associative fluency）——把两个看似无关的概念结合成新创意的能力。两个概念差异越大，创意联想越强，结合而成的新创意就越新颖。



新颖的比喻可以把两种没有联系的事物结合在一起。哈姆雷特对罗森格兰兹说“丹麦是一座监狱”，以不寻常的方式将两个元素联系在一起。罗森格兰兹知道“丹麦”和“监狱”分别是什么，但哈姆雷特提出一个新概念，所指的不是他所知道的丹麦和监狱，由此产生的新元素就是比喻产生的新创意或创意综合体。

把不相关的概念联系在一起，往往会得到产品创新。塞缪尔·柯尔特（Samuel Colt）发明左轮手枪之前在轮船上工作，迷上了舵轮借助离合器实现转动和锁定的原理。钩环尼龙搭扣的发明者是一位瑞士工程师，他的灵感来自走山路时挂在衣服上的带毛刺的植物果实。

比喻还能帮助消费者理解某项创新，与之产生关联，有助于创新的推广应用。例如，汽车最初被比作“没有马的马车”，摩托车是“有马达的自行车”，滑雪板则是“雪地上用的滑板”。智能手机推广的第一步是1999年Research in Motion公司推出黑莓850，当时卖点是“可以收发电子邮件的寻呼机”——这个比喻便于终端用户理解。

没有好的比喻，要构建令人信服的叙述是很困难的。比如赛格威（Segway），这种电动平衡车由明星发明家狄恩·卡门（Dean Kamen）开发，当时被视为下一个热门产品，获得了几亿美元风险投资。然而，这款运用了前沿技术的产品却少有人应用。它的失败可以归为多种原因，如价格偏高、监管限制，但我们认为最主要的原因是Segway太过独特，无可比喻。它是一个带有轮子的小平台，让人站在上面就可以向前移动——不像坐车一样坐着，不像骑自行车一样踩踏板，不像摩托车一样通过把手驾驶，人们无法与这种东西产生联系。你见过有人用Segway吗？踩着这种怪东西出门的人简直显得古怪好笑。我们下意识地不喜欢Segway，因为没有与之相似的正面经验。

我们不是说没有比喻就无法实现亚里士多德式的雄辩，只是难度会增加。“没有马的马车”比赛格威更容易卖出去。

选择合适的叙述



在可能改变的范围内做决策，最好构建3到4个有鲜明比喻的、令人信服的叙述，通过检验找出其中最好的一个。要如何检验呢？在不可能改变的范围里，可以通过严谨的数据分析得到最佳方案，而在可改变范围中，我们想创造新的东西，没有数据可供参考。要评估你的选项，可以参考以下几个步骤：

辨明条件。虽然无法证明计划中的某项改变一定会产生预期的效果，但我们可以辨明预期效果所需的必要条件。不要纠结哪部分是客观的，考虑清楚必要条件，创新者就能设法达成共识。让团队尽力合作创造条件，并为此承担责任。

多年以前，某领先办公家具公司开发出一款新的办公椅，用的就是这种方法。这款办公椅质量远超市场同类产品，但成本高昂，价格也是普通办公椅的两倍。定量市场调研表明，顾客对此款新产品反应平平。公司并未放弃，而是开始探究让顾客从冷漠到热情的必要条件。结论是，如果让顾客试用这款办公椅，切身感受其高质量，就会改变态度。公司随后采取以顾客试用为基础的推广战略，这款新产品从此成为全世界盈利最多、最受欢迎的办公椅。

不久后，公司管理者提出一种新的办公室设计理念：消除建造墙壁、地板和天花板的必要，打造新的办公空间。这样的设计可以运用在新建大楼没有装修的空间，大大简化和降低办公场所成本。公司客户是承租者，一定会感兴趣。但这套新的体系要取得成功，必须让业主接受。然而办公室装修是业主的一个收入来源，新体系会让他们失去这部分收入，所以他们可能不会合作。这个项目方案被否决了。

创造新的数据。在可以改变的领域，实验方法与不可改变领域截然不同。不可改变领域的任务是要获取和整合相关数据，有时只须查找，比如查询劳工统计局的某个表格，有时须通过调查等方式收集数据，或许还要运用统计检验方法验证收集到的数据能否证明特定命题（如消费者更注重产品寿命还是产品功能）。

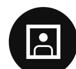
而在可以改变的领域并不存在相关数据，因为未来尚未到来。你必须通过原型试验创造数据，向用户提供之前从未见过的东西，观察和记录他们的反应。如果用户反响不符合预期，你再寻求改进，重复试验，直到获得了足够的数据证明创新可以取得成功为止。

当然，一些原型试验的设想欠佳。因此，构建多种叙述是很重要的。找到每一种叙述所需的必要条件，开展原型试验，团队自然会得

出哪一种最有说服力。而参与这个过程也能帮助团队做好准备，为实践选定的叙述承担责任。

数据分析的确让世界变得更好，但并非一定要用这种方式指导所有商业决策。如果所有因素都无法改变，我们当然可以（且应该）用科学方法去理解这个永恒不变的世界，这样最快、最全面。在这种情况下，更复杂的数据分析和对大数据的热情都是真正的资产。

可是，如果环境中有些因素可以通过人力改变，坚持运用科学方法就相当于自己避开了改变的可能性。如果竞争对手创造了更好的东西，占领了这个领域，我们就只能眼睁睁地看着，巴望着对方的反常优势快些消失。等我们认识到对手向客户证明了其实有些事情可以改变，那就为时已晚。这就是滥用数据分析所要付出的代价。



罗杰·马丁是马丁繁荣研究所（Martin Prosperity Institute）负责人，前多伦多大学罗特曼管理学院（Rotman School of Management）院长，与人合著有《制胜之道》（Playing to Win: How Strategy Really Works，哈佛商业评论出版社2013年出版）。托尼·戈斯比-史密斯是位于澳大利亚悉尼的咨询公司Second Road创始人、CEO，现在公司合并入Accenture Strategy。

特写 Feature

围绕社会目标进行竞争

Competing on Social Purpose

奥马尔·维拉（Omar Rodríguez Vilá）
孙达尔·巴拉德瓦杰（Sundar Bharadwaj | 文
蒋荟蓉 | 译 王晨 | 校 时青靖 | 编辑



消费者越来越期待各大品牌在提供功能性效益的同时提供社会效益。这也使得各大公司通过各种显而易见的方式来表明其社会立场。但如果管理不善，也有可能以失败告终，或最终让公司受损。

消费者越来越希望品牌不仅能提供实用功能，还要有社会目标。于是，公司开始高调宣扬社会效益。Airbnb用一则超级碗广告强调公司支持多样性，墨西哥Tecate公司大量投资保护女性人身安全的项目，印度宝洁旗下品牌Vicks提倡跨性别者收养孩子的权利。品牌越来越多地用社会目标指导营销传播和产品创新，并引导投资转向社会效益项目。如果这样有效果当然很好，但许多公司犯了错误，并导致后续的不良影响。

例如星巴克的Race Together活动。这一活动旨在让顾客探讨美国的种族问题。但这个项目广受批评，最大的原因是缺乏诚意，后来星巴克迅速终止此项目。SunChips薯片2010年推出用环保材料制作的可降解包装袋，但袋子会产生很大的噪音，在社交媒体备受嘲笑，公司不得不从市场撤回这种包装袋。

许许多多的社会目标项目初衷都是好的，损耗了资源和管理项目的时间，最终却收效甚微，甚至产生负面影响，这是因为品牌用于推广自身的信息适得其反地触怒了消费者，或者无法引起共鸣，无人留意。有时，管理者只会利用这类活动追求品牌钟爱度等无形利益，或是传达公司的企业社会责任，没有考虑用这些项目创造商业价值。

在Sustainable Brands和Ray C. Anderson可持续商业中心的支持下，我们研究了许多社会目标品牌项目，为10多家领先品牌设计注重增长的社会目标战略。在研究和实践的基础上，我们发现了一种将公司最远大的社会期望与最迫近的增长需求相结合的方式，称之为“竞争社会目标”。本文介绍这套新的理论框架，帮助公司找到适合自身品牌的社会目标。

核心观点

期望

消费者越来越希望品牌有社会目标，于是许多公司在社会问题中高调发声。比如TOMS的“买一捐一”项目，每卖出一件产品就捐出一件产品。

挑战

这些项目可以造福社会，可能会对品牌有利，但如果管理不善，也可能失败，乃至对公司造成不良影响。

战略

有效的战略可以增强品牌核心属性或构建新的邻近属性，以此创造价值，同时也能降低顾客产生负面联想和利益相关者不接受的风险。

制定战略

一些品牌从一开始就已经把社会目标结合在商业模型中，如Patagonia、TOMS、Warby Parker和Seventh Generation。这些“社会目标原住民”提供的社会效益与其产品或服务紧密联系，假如没有了社会效益，品牌一定会受到影响。想象一下，如果TOMS突然终止每卖出一件产品就向有需求地区捐赠同类产品或服务（鞋、水或眼部护理）的“买一捐一”（one-for-one）项目，顾客会是什么反应？Patagonia如果放弃对环保制造的承诺，会发生什么？这类社会目标原住民必须始终坚持忠于其品牌。

更多的“社会目标移民”品牌面对的挑战与此不同，本文面向的正是这一类。这些著名品牌在发展过程中并没有明确的社会目标战略，现在才想来制定。这类品牌通常属于良好的企业公民公司，致力于在环境和社会目标上取得进展。但这些品牌一直以来的增长基础是出色

的功能特性，与更广大的社会目标无关。

要制定社会目标战略，管理者首先应当找出一些品牌能够产生影响的社会或环境需求（下文以“社会需求”代指社会和环境需求）。真正从零开始的品牌很少，多数品牌已经在参与企业社会责任项目，一些项目可以与品牌价值定位相结合。不过，只关注这些项目可能会使注重社会目标的品牌战略受限，或者将原本用于刺激品牌本身增长的营销资源转给社会目标项目。为了做出更全面的选择，管理者寻找社会目标时应考虑以下3方面：品牌传统、顾客矛盾和产品外部效应。

品牌传统（**Brand heritage**）。在品牌能够提供的诸多益处中，能够从头定义品牌并对其成功起到核心作用的为数不多。品牌传统是品牌提供给顾客的益处中最突出的，考察传统可以帮助管理者找到与品牌定位相匹配的社会需求。例如多芬（Dove）自1957年创立以来的推销定位一直是美容用品而不是香皂，价值核心始终是帮助顾客变美，所以自然而然地关注与对美的认知相关的社会需求。

顾客矛盾（**Customer tensions**）。不加选择地探索与顾客基础相关的社会问题，得到的结果太多，没有多少帮助。要想缩小选择范围，可以参考影响顾客群、与品牌传统相关的“文化矛盾”（cultural tensions）。这个概念首先由营销战略专家道格拉斯·霍特（Douglas Holt）提出，是指人们在自己的经历与社会普遍观念相违背时感受到的矛盾。霍特提出，品牌设法满足消费者解决这种矛盾的需求，就能更加吸引消费者。经典的例子如可口可乐在越战时期，呼吁和平与团结的广告歌《让世界欢唱》（I’d Like to Teach the World to Sing），还有前不久百威啤酒的超级碗广告，讲述创始人之一的移民故事，当时移民正是社会热点问题。

产品外部效应（**Product externalities**）。最后，考察产品或行业的外部效应，即产品制造或使用给第三方造成的间接影响。例如，食品饮料行业一直因为一些产品使儿童肥胖率增加而受到批评，一些公司使用的人工原料和其他化学添加剂有害健康，也引起了关注。

Panera Bread将产品定位为“洁净的食物”，即不含“人工防腐剂、甜味剂、增味剂和色素”的食物，直接回应行业外部效应引起的社会需求。

公司可以围绕其中一个方面制定完善的社会目标战略，但最好关注三者交集创造出的机会。例如Airbnb的社会目标战略“WeAccept”。Airbnb的品牌传统原本就是提供开放包容的平台，但近年来种族歧视问题又一次在美国引起文化矛盾。前不久，Airbnb一些用户指控Airbnb种族歧视，这是其服务引发的严重外部效应。

社会目标竞争的障碍

目标导向的增长有3个令管理者棘手的特征。

很难改变方向。选定社会目标后，改变方向会很难，而且并不明智，因为成功取决于品牌主张的正当性。转换目标或者说法不一致，会让人们怀疑公司是否真心为社会效益着想。当然，项目本身可以（且应该）进化，成功的品牌也会不断创新，但其根本目的应当保持不变。多芬的“真美”项目持续了10年以上。Patagonia自1973年创立以来就提倡环保。星巴克始终不断地致力于推进社会公正。始终如一的目标对于成功至关重要，但这种限制在如今这个以敏捷和不断试验为特征的时代可能会令管理者为难。

很难评估市场潜力。社会目标项目的拥护者常说项目能帮助企业发展。的确如此，但必须要有精心制定的战略。而制定战略所依托的对于公司影响力的预测往往过于简单或不准确。例如，即使是在支持某品牌社会目标的顾客群体中，消费者个人做出购买决定时对该社会目标的重视程度也不尽相同。另外，品牌社会使命能够吸引的顾客群体规模在很大程度上受到

产品类别、购买场合和地理位置等因素影响。最后，说明社会效益重要性的数据往往来自消费者调查，而不是实际的消费者行为，调查反映出的购买意向可能高于实际情况。这些因素可能会让管理者对市场需求和增长做出不准确的预测。

容易分心。许多目标驱动的品牌活动热情满满，却未能产生影响。一个原因是“做好事就能成功”的观念让管理者忽视了品牌的基本商业需求。这些缺乏战略的项目在其短暂的生命中吸引管理者广泛关注多种品牌目标，稀释注意力，对增长毫无助益。还有一种可能，管理者担心引发争议，让社会项目远离品牌的其他商业活动，使得项目在品牌价值链中毫无意义。

缩小选择范围

考虑过以上3个方面的社会目标之后，管理者应当把范围缩小到3至4个社会需求，围绕每个需求提出社会目标战略，有待最终评估。

为了引导甄选过程，管理者应当评估社会责任如何产生商业价值，同时降低公司面临的风险。有效的社会目标战略可以增强品牌重要属性，开辟新的领域，从而创造价值，同时还可以降低消费者产生负面联想以及股东接受度受影响的风险。

品牌属性。管理者往往把社会需求和品牌之间的匹配程度视为评估社会目标战略的标准，但仅仅合适是不够的。管理者还应当考虑社会目标如何通过强化（或打造）品牌属性、迎合特定行业消费者选择的方式创造价值。

我们将品牌属性定义为管理者灌输在产品或服务中的特征，包括产品特色、优势以及营销传播打造的性格或名声。比如说，餐厅可以采用取自环保来源的原材料（特色），提升食物口感（优势），并通过营销推广建立注重环保的名声（品牌性格）。

在多个社会目标战略中做选择，管理者要了解每个选项对关键品牌属性的影响。比如凡士林（Vaseline），2014年凯瑟琳·邓洛普（Kathleen Dunlop）当上该公司全球品牌总监的时候，凡士林正面临着变成美国大众品牌的风险。要想实现发展，凡士林必须寻找新的方式，留住重视其核心属性的现有顾客，同时在年轻一代中发展新顾客。

邓洛普及其团队坚信，这个问题的答案就藏在品牌广告语“凡士林的治愈力”（the healing power of Vaseline）中，这句话传递了凡士林的核心属性。团队提出问题，“最需要我们的治愈力的是什么地方？”然后开始制定社会目标战略。他们采访了疾病控制中心、无国界医生组织和联合国难民机构的医务人员，得知凡士林软膏是急救箱的必备品。例如，在难民营里，皲裂、水泡等微小而普遍的皮肤问题可能发展到危险的程度。凡士林软膏，尤其是他们公司生产的凡士林，往往是治疗的第一道工序。

得知了这一点，团队围绕着弱势群体（贫穷或处在非常状态的人群）的皮肤护理制定了社会目标战略，2015年推出凡士林治愈项目（Vaseline Healing Project），与非营利组织Direct Relief合作，目标是到2020年覆盖500万需要帮助的人。

这个项目不是企业社会责任项目，也不是公关项目，而是为了将商业目标和社会需求联系在一起。与其他旨在让品牌脱颖而出的传统营销相比，这个项目推广效果出众，第一年就实现了目标，让邓洛普得以构建更强力的商业运用场景，并说服负责品牌盈亏的管理者为这个项目投入营销资源。现在，这个项目运营到第三个年头，已经捐出了230万瓶凡士林，且还在继续扩大影响范围。

要评估不同社会目标战略和品牌属性之间的关系，管理者应当提出以下几个问题：

- 这个战略能否增强现有品牌属性？
- 这个战略能够为品牌创造什么有价值的新属性？

- 这个战略是否让竞争对手难以模仿？

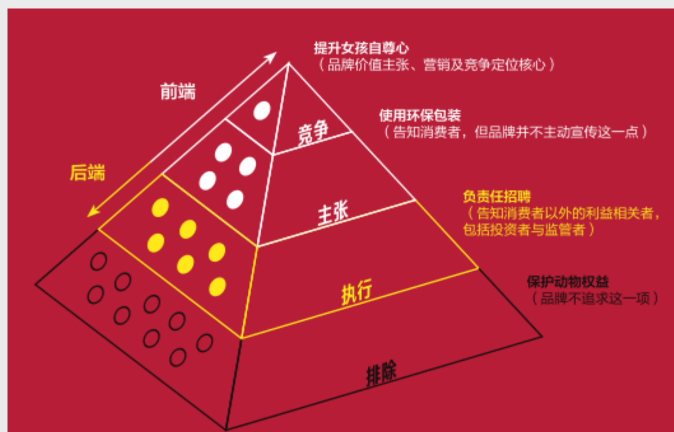
社会效益金字塔

管理者往往苦于难以协调企业级别的可持续工作、CSR项目和品牌社会目标战略，错误地使用品牌营销资源，让消费者注意到企业所有的项目，导致资源分散。

为确保妥善分配资源，品牌管理者应当明确品牌现有公益项目或可能执行的公益项目所起的作用。首先，把项目归类为“前端”投资（品牌会主动推向顾客的项目）、“后端”投资（公司会执行，但不为消费者创造价值的项目）以及品牌没有兴趣的活动。然后选定一个主要竞争的社会目标项目和多个在品牌营销时要“表态”的社会项目，其他活动都不应当是品牌营销的主要部分。

下表展示了多芬的分类。

多芬品牌近视



业务邻近市场。导致品牌战略低于预期的一个原因是，战略未能充分考虑投资者和其他利益相关者的经济利益。社会目标战略提升业绩的一个方法是让品牌参与邻近市场竞争。

Brita在2005年以前主要出售滤水器。由于增长缓慢，管理者想到可以推出过滤水作为一种环保产品，进入邻近的瓶装水市场。公司把握了减少废物这一社会需求，向新市场推进，将可重复利用的创新水瓶和水罐与滤水技术结合起来，扩大品牌市场份额。在营销中，Brita强调水的“口感和纯净”，以及与瓶装水相比较的长期经济价值，但其中心是用过滤水代替瓶装水对环境的益处：每台Brita滤水器可以减少300个填埋进土里或丢进海洋的塑料瓶。

最近，Brita对战略做出修改，自身定位不再只是滤水器品牌，也是水品牌，推动其他与健康相关的社会效益。这个战略帮助Brita保证了强大的竞争地位：Brita进入瓶装水市场相对简单直接，但瓶装水行业的竞争对手要进入净水器市场就困难得多了。进入邻近市场3年后，Brita收入提升47%。

要评估备选的品牌目标和战略能否支撑品牌进入邻近市场，管理者应当考虑以下几个问题：

- 这个战略能否为目前的客户创造新产品或新服务？
- 这个战略能否开辟新的市场或渠道，能否吸引新的客户群体？
- 这个战略能否减少业务成本或提高其利润？

消费者联想。品牌的社会目标会让消费者有什么想法，这一点很重要，必须仔细考虑。社会目标的益处，对于消费者而言是资产还是负担，抑或与购买决定无关？预测消费者反应的时候，品牌管理者必须了解不同消费者群体对于品牌社会主张的认知联想范围。例如“绿色有机成分”这种品牌属性，常常用来形容健康或环境方面的益处。如果这个词出现在茶叶标签上，消费者会联想到高品质，可能口味有所提升，或是更健康。但“绿色有机干洗服务”算是怎么回事？越来越

多的研究证明，消费者对有关社会效益的陈述反应不一致，难以轻易预测。“价格实惠”“环境友好”和“制作生产过程符合道德伦理”之类的标签，有时会引起负面联想，比如“绿色有机干洗剂”听起来好像洗不干净。

> 社会目标竞争必然会招致批评，可能会阻碍项目，甚至使项目脱轨。

绿色环保的清洁产品，以Green Works为例。2008年Clorox推出这个品牌时对其怀有很高的期待，但Green Works却未能实现销量目标，公司原本计划在这个高端市场获得主导地位，也因此未能成功。产品推出前的市场调查显示，消费者对“绿色”清洁产品有兴趣，但只有少数人（15%）认为环保原料是影响购买决定的重要因素。研究还显示，主流消费者常把环境友好和效果欠佳联系在一起。Clorox产品经理两次推迟产品发布，直到确保产品配方与传统清洁剂同样有效。另外他们还决定在标签上用Clorox标志，强调清洁效果。

尽管做了这么多工作，Green Works却还是遇到了问题。Clorox是工业强度的强效清洁剂，在人们的认知里并不环保。原本可能被Green Works吸引的有生态意识的消费者由于这个品牌与Clorox的关系而却步，主流消费者也仍然不相信这款产品的清洁效力。公司又更换包装取悦这两部分人：去掉Clorox标志，在标签上突出强调强效清洁。Green Works的例子说明了对品牌社会效益宣传语引起的消费者联想进行仔细评估的重要性。

为了评估消费者对不同品牌目标战略产生的联想，管理者应当思考以下问题：

- 目标顾客是否会将社会需求作为与自己相关的需求接受？
- 消费者能否迅速将品牌与其社会目标联系起来？

• 社会目标战略能否让消费者对品牌或产品产生正面联想、没有负面联想？

利益相关者接受度。几乎所有社会问题都有支持者和反对者，所以竞争社会目标必然会招来批评，可能对项目造成阻碍甚至使之脱轨。因此管理者必须评估关键利益相关者是否接受和支持备选的社会目标战略。像顾客联想一样，利益相关者对品牌目标的态度也可能不一致。我们的研究发现了3个引起负面反应的因素：品牌宣传和公司实际行为不一致，品牌宣传政治化，对公司动机的怀疑。

多芬的营销项目“真美”（Campaign for Real Beauty），挑战了传统的“美”的标准，提倡真正的美不限形态。这个项目的成功，让多芬成为将社会目标和现有品牌战略结合的典型例子。项目越来越受欢迎，也出现了批评的声音。一些反对者指出，多芬的定位和母公司联合利华不一致，特别是联合利华旗下的男士护肤品Axe，广告上是衣着暴露的性感女郎。联合利华一边反对人们对美的刻板印象，一边又在增强这种印象，被批评为伪善。最终联合利华对Axe进行重新定位，删除了广告中的性感刻板印象。竞争社会目标时，实际做法与品牌宣传不一致会显得非常突出，应当迅速解决，或者最好从一开始就避免。

另一个妨碍利益相关者接受的因素是，公司无意或有意选择了有争议的社会目标。可口可乐2011年与世界自然基金会（World Wildlife Fund）合作的保护北极熊的Arctic Home项目就属于这一类。可口可乐广告中经常使用动物形象，与这项社会责任相称。然而，尽管可口可乐领导者始终认为气候变化政策与动物保护不是一回事，这个动物保护项目却将品牌拉进了政治辩论。认为全球变暖问题严重的人相当多，但对气候变暖持怀疑态度的人把可口可乐的项目看作是一种推动政治议程的大众传媒工作。该项目被一些人解释为对气候变化问题表态，并且在参议院辩论中成为话题。结果，一些零售客户拒绝在店里展示这个项目。虽然可口可乐成功避免了引起更大抗

议，但其经历说明了品牌社会目标政治化的风险。任何社会效益主张都可能招来批评，品牌管理的目的就是尽量提升支持者对反对者的比例。

最后，如果项目显得像是纯粹商业利益驱使，利益相关者可能会质疑品牌的动机。利益相关者明白公司是受利益驱使的，但如果公司的项目没有明显的社会效益动机，就会让相关者产生被玩弄的感觉，比如一些品牌被人发现“刷绿漆”，对外假称是绿色环保品牌。为了降低这种风险，选择一个品牌能够做出切实贡献的社会目标是至关重要的。

要评估社会目标战略能否得到利益相关者认可，管理者应当提出以下几个问题：

- 品牌是否能对这项战略相应的社会需求产生显而易见的影响？
- 这项社会需求一线的关键利益相关者是否支持品牌的行动？
- 品牌能否避免信息不一致、机会主义和政治化的问题？

评估社会目标战略

为了比较多种品牌目标战略，可以根据以下列出的问题，为每种战略创造价值或降低风险的程度打分。得分最高的战略为公司创造价值、有效应对目标社会需求的能力最高。下面评估了耐克的两个选项。

耐克：为两个选项打分

回答以下问题，肯定答案记1分	减少制作产生的废料	鼓励女孩参加体育运动
品牌属性		
该战略是否增强了现有的品牌属性?	0	1
该战略能否创造新的品牌属性?	1	1
竞争对手是否难以模仿该战略	0	0
总分	1	2
邻近业务		
该战略是否有助于为现有客户提供新产品或新服务?	0	1
该战略是否有助于开创新市场或新渠道?	1	1
该战略是否有助于降低成本或提升盈利性?	1	0
总分	2	2
消费者联想		
战略相应的社会需求对于目标消费者而言是否与自身相关?	0	1
品牌与该社会需求间的联系对于消费者是否显而易见?	0	1
该战略能否引起对品牌的正面联想	0	1
总分	0	3
利益相关者接受度		
品牌能否对相应社会需求产生大的影响?	1	1
相应社会问题一线的关键利益相关者是否支持该战略?	1	1
品牌能否避免信息不一致、机会主义和政治化?	1	1
总分	3	3

（返回原文阅读）

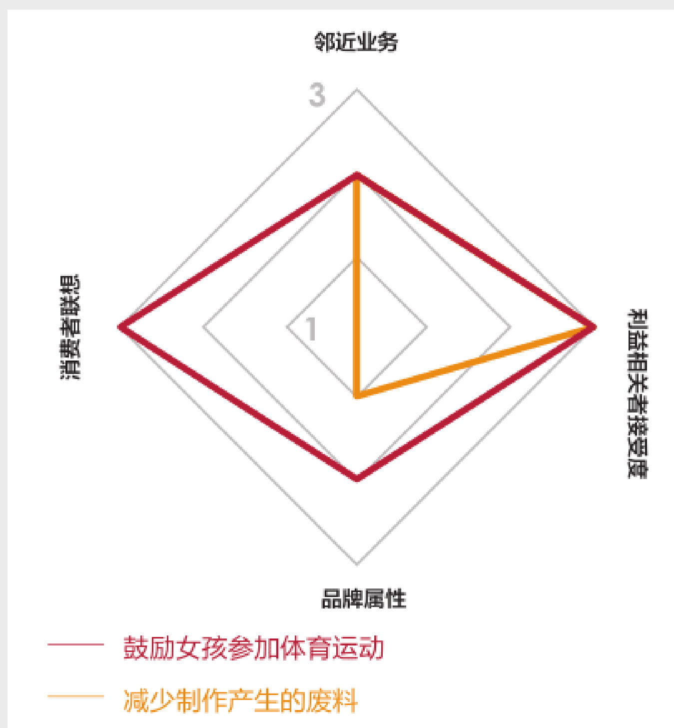
案例研究：耐克

许多品牌用这种方法评估品牌目标战略，但其项目仍在进行中，尚未有结果。我们对耐克在过去几十年里的决定进行分析，说明这套理论的实践应用。（更多案例参见图表《评估社会目标战略》）

过去10年里，耐克为研发投入大量资金，减少制造产生的废料。2010年，公司推出Considered Design Index的开源版本——环保服装设计（Environmental Apparel Design）软件，让各个地方的服装设计师能够在做出选择之前评估多种材料对环境的影响，寻找减少废料的材料组合。2012年，耐克推出飞织（flyknit）技术，通过材料一体编织鞋面来减少废料。

耐克完全可以在面向顾客的市场营销中强调这些努力，但却没有这样做。顾客做出购买决定时考虑的是鞋子是否舒适、轻便和耐穿。减少废料并不是运动鞋购买者最优先考虑的属性。环境友好的主张也不会帮助品牌进入邻近市场。事实上，购买运动鞋的人更有可能将“绿色制造”与耐久度降低联系在一起。耐克把本品牌的环境利益告诉了真正重视这方面的合作伙伴和投资者，显示出对其社会效益主张的合理配置。

用雷达图表示耐克两个选项的得分，可以清晰地看出，“鼓励女孩参加体育运动”为品牌创造价值、降低风险的程度，高于“减少制作产生的废料”。



1995年，耐克接受了一项面向顾客的社会效益活动：鼓励年轻女孩参加运动。耐克发言人维瑟尔·科尔普斯（Vizhier Corpus）说："如果想培养身心素质都很强大的女孩子，那么请把运动视为一种途径。"这是一个明智的选择。这个信息加强了耐克在20世纪90年代提倡的勇气和竞技的品牌联想，利益相关者不会不接受，而且有着稳健的商业逻辑：当时，女装业务在耐克总收入里占比不到10%。现在这个数字攀升到了23%，女装成为耐克增长最快的品类。

定义品牌角色

公司运用我们这套理论的4个维度，选定了品牌要关注哪项社会需求之后，管理者必须确定品牌战略如何为这项需求创造价值。我们

对数十个目标导向的品牌战略进行分析，总结出品牌为社会需求创造价值的4种方法。这种分类提供了实用的工具，可以评估品牌实践目标的最佳途径，还可以帮助管理者选择用于评估社会目标投资影响力的标准。

一、生成资源。品牌可以助力生成某项社会需求所需的资源，以此产生影响。最常见的是资金捐赠：消费者购买一件产品，品牌将利润的一部分捐给特定目标，例如著名的Newman’s Own将全部利润捐给4个广泛社会需求相关的几千个组织。资源还可能是时间、人才、关系和能力等。

二、提供选择。品牌可以给消费者提供与社会需求相关的产品，在同类产品中供消费者选择。比如Brita提供了不会增加塑料垃圾的饮用水，作为瓶装水的替代品。

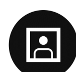
三、影响观念。品牌有助于转变人们对社会问题的看法。比如耐克提倡女孩参加体育项目，最近提倡种族和性别平等的宣传项目，还有Tecate反对墨西哥性别暴力的活动，以及Always致力于提升女孩自尊的“Like a Girl”项目。

四、改善条件。品牌行动有助于创造应对某项社会需求所必需的条件。例如可口可乐在非洲的Ekocenter项目，通过与多个利益相关方合作，建立社区中心，提供干净的水、太阳能和网络等服务。该中心为当地女性创业者的模块型集市提供场所。

确定社会目标项目如何创造价值的时候，管理者要同关注相应社会问题的一线组织及个人合作，确保品牌能够集中关注这个社会问题最迫切的需求。

管理者尝试把品牌与社会需求联系起来，初衷都是好的，但要选择合适的社会需求可能很难，要应对难以避免的风险，而且有着长期的影响。社会目标竞争要求管理者为顾客、公司、股东乃至整个社会等所有利益相关方创造价值，将彰显慷慨的战略行为与对品牌目标的

不懈追求联系在一起。



奥马尔·维拉是乔治亚理工学院舍勒商学院助理教授，Ray C. Anderson可持续商业中心成员。孙达尔·巴拉德瓦杰是乔治亚大学特里商学院可口可乐公司教席营销学教授（Coca-Cola Company Chair of Marketing），印度商学院高级研究员。。

特写 Feature

强生集团：
基业长青的人才
管理秘诀

刘筱薇｜文 钮键军｜编辑



过去10年中，全球经济开始陷入“低增长”陷阱，地区政治经济不确定性和风险骤增。在这个风云骤变、秩序重整的时代，在位企业和初创公司都在试图通过深刻调整和改革，寻求市场新机遇，抢占战略制高点。

高在新一轮愈发激烈的优胜劣汰竞争中，人才的抢夺成为寻求长期主义胜利公司的角斗场。如何吸引培养留住优秀人才，激发人才潜

能，从而为组织创新和改革注入动力，维持组织增长和竞争优势，是各公司都在思考的课题。

与一般认知相反，很多改革尝试并不是仅仅诞生于初创公司，诸多传统在位公司进行了有益的改革实践。此次，《哈佛商业评论》中文版选择了拥有上百年历史的强生集团进行剖析。 强生集团自1886年成立以来，在全球60个国家设有200多家分公司，拥有约13万名员工，产品和服务进入175个国家和地区市场，现已是全球制药、医疗器材及消费品领域的巨擘。强生擅长赋能给各板块、本土分公司、不同部门和层级的员工，为后者提供创新试错的机会，从而培养出大批杰出管理和创新人才，维持公司在全球各地市场的优异表现。此外，和其他大型传统跨国公司一样，强生在人才市场也遭遇新兴互联网企业和本土公司的冲击，而引进培养相应人才也成为公司商业战略的关键一环。日前，强生执行副总裁兼首席人力资源官彼得·法索罗（Peter M. Fasolo）博士接受《哈佛商业评论》中文版采访，具体讲述了强生集团人才战略中，撬动创新能力，克服市场不确定性和管理挑战的最佳实践与洞见。

强生信条

HBR中文版：强生集团自成立以来已有130多年历史。作为制药、医疗器材和消费品行业的老牌公司，强生保持基业长青的商业和人才战略核心是什么？

法索罗：我们的人才战略基于更宏观的商业战略，一直以来，强生的商业战略或逻辑都围绕我们的信条展开：首先，我们要为世界各地的医护人员、病人、父亲、母亲、和其他所有客户提供高质量创新产品和服务；其次，我们要对员工负责，确保他们有安全、洁净、公平、促进成长、呵护家庭的工作环境；第三，我们要回馈并对我们所在社区负责。目前，强生全球员工中超过85%的人参与社区志愿活

动，而他们之所以加入并留在强生，就是因为与公司有共同的目标和使命——让世界更美好；最后，我们要对股东负责。实际上，如果我们为以上所有相关人提供优质服务和产品、关爱员工、回馈社区，股东自然就会获得合理的回报。

上述这些信条，为公司全球化长期发展奠定了基础。在过去一个多世纪中，我们通过分散式经营加强与客户的亲密感，不遗余力投入研发领域，确保产品和服务能够更好地满足市场和社区需求。公司还在加强人才和创新能力建设，致力于将强生从成功的产品和服务公司转变为创新和科技驱动型企业。如今，强生制药领域的研发科学家达1.6万多人，医疗器材和制药领域工程师近1万人，而随着公司电子商务能力的发展，强生还在招募更多满足新战略需求的客户经理。

为加强医疗技术能力，公司与擅长大数据挖掘和数据分析的谷歌共同开发手术机器人；与IBM在大数据和人工智能方面进行合作；还与苹果建立伙伴关系，进一步了解如何利用技术将强生产品智能化。以上例子都说明，公司在信条引导下，一方面竭尽全力履行对现有客户、员工、社区和股东的责任；另一方面，我们着眼长远发展，不断创新，履行新责任，满足新需求。可以说，在强生的价值观中，创新就是公司的生命力所在。



人物小传

彼得·法索洛博士

强生公司执行副总裁，首席人力资源官

Peter Fasolo博士现任强生公司执行副总裁、首席人力资源官，负责全球人才管理、招聘、薪酬和福利、员工关系以及与公司有关的其他人力资源事务。他还是公司全球管理委员会成员、薪酬管理委员会成员以及养老金和福利政策委员会主席。

2004年，Peter加入强生公司，担任Cordis公司人力资源部全球副总裁，之后，晋升为全球人力资源管理副总裁，负责员工绩效评估及其职业发展。2007年，Peter离开强生公司，加入Kohlberg Kravis Roberts & Co.（KKR）担任该公司所拥有的投资组合公司首席人力资源官。2010年9月，Peter重返强生公司并担任全球人力资源副总裁。

Peter积累了25年医疗保健行业跨国公司工作经验。在百时美施贵宝公司的制药、医疗器械以及消费品等业务单元的人力资源部门工作近13年时间。他曾担任华盛顿特区人力资源政策协会董事、新泽西州公共土地信托咨询委员会成员，他也是新泽西州默瑟县Arm in Arm组织董事。

Peter拥有美国特拉华大学的组织行为学专业博士学位、菲尔莱狄更斯大学工业心理学专业硕士学位、普罗维登斯大学心理学专业文学学士学位。

砥砺前行

HBR中文版：强生极具特色的分散型组织结构，在哪些方面为创

新创造了有利环境，又存在什么挑战？

法索罗：分散型结构有利于组织扩张并实现多元化发展。强生现在是全球最大的综合性医药保健公司之一，也是中国最大的外资制药有限公司。正是因为规模庞大，我们得以吸引世界上最优秀的人才，共同创造最先进的产品和服务，推进人类健康事业。此外，我们的经营范围广泛、文化多元、关注人才发展，所以强生的人才可以获得全面发展的机会，发挥自己的创新潜能并成长为优秀领袖。

当然，这种结构的复杂性，对于我们的工作造成了一定的挑战，我们目前的一项主要工作就是简化我们的工作方式。强生一直以来都在提倡“一个人力资源(One HR)”的理念，即寻求共同点，而非差异化。举例来说，我们创建完善的培训和薪酬体系，为人才招聘、晋升和发展上建立统一的流程并提供多样化的机会，确保与人才队伍保持充分、深入的沟通。

与此同时，强生不断精简行政和经营措施，减少对不能带来直接价值业务的投入，比如，将强生200多个呼叫中心和系统精简到一个多职能全球共享服务组织，并将多个HR流程整合成5个端到端全球标准化流程。我们每天都在削减行政和职能开支，现在还在试运行一个全球HR共用的全新模型，将更多事务、行政工作整合到一个共享服务体系中，从而提高招募、绩效管理和公司管理的效率，加强公司内部联系，并有助于公司集中精力和财力发展人才和新能力。

HBR中文版：强生集团作为规模巨大的在位企业，难以避免会受到竞争对手（包括技术公司和新兴本土公司）的冲击。强生如何在人才市场应对它们的挑战？

法索罗：现在人才市场的竞争十分激烈，所以强生在招聘等措施上会瞄准高价值、高竞争力的领域，然后快速行动。举例来说，强生在医药板块中肿瘤业务的发展强劲，有泽珂®（Zytiga®）和万珂®（VELCADE®）等极具竞争力的药品。但这个市场发展非常快而且

变数很大，所以公司招聘团队会组建“战术小组”（SWAT team），与肿瘤事业部合作，专注在治疗领域建立差异化优势并快速出击。

此外，相较于阿里巴巴和美国亚马逊等电子商务公司巨头，强生的消费品业务板块中，电子商务和分销渠道建设能力还刚刚起步，所以在这些领域中我们必须发展相应的人才战略，精准定位、发现和找到我们所需的人才。为加强医疗技术领域的能力，强生还与美国加州的技术公司合作，同时在内部也建立了大数据、云和分析法方面的信息技术基础设施，在不到4年的时间里，就补充了相应人员。快速学习和适应能力帮助公司吸引并留住不少优秀人才。

谈到新兴市场，就不得不提到我们在中国的发展。中国市场变化极快，强生必须认真仔细部署人才吸引、发展、薪酬和保留措施。截至2017年，我们在中国有近1万名员工，其中约四分之三是1980年以后出生的新生代。由于这些员工非常年轻，而且增长速度较快的市场给他们很多就职选择，所以我们必须精准定位这些人才，为他们提供完善的培训并制定优于竞争对手的薪酬和福利措施，这样才能留住高潜能人才。

人才管理最佳实践

HBR中文版：强生培养和呵护员工的力度有目共睹，正如你们在信条中阐述的一样。你们在员工职业发展和福利方面具体有什么最佳实践和创新方案，可供其他公司，特别是中国企业借鉴呢？

法索罗：每当有新员工进入公司，我最先想与他们分享的就是强生的信条，确保他们了解到公司的价值观和原则。我们以培养杰出领袖而出名，有上百个人才发展计划、管理项目和领导力项目，支持员工学习成长并获得职业晋升。比如，刚从大学毕业的新员工可以通过培训项目，在两年内了解到公司供应链各环节的运营流程。对于在事业初期就崭露头角的员工来说，他们还可以加入“精英加速项目”，来

进一步了解强生并接受正式评估和职业规划的咨询。我们还有“高管领导力加速项目”，为处在事业发展期的初级管理者提供学习高层领导者管理经验的机会。最后，我们还有“CEO论坛”，专门为最高层领导者设计。高管要在会议上向CEO和主席汇报近况，还能获得职业发展的意见。可以说，我们的人才发展项目覆盖了强生员工的全部晋升路径。

我们在中国建立了强生首个有市场针对性的领导力发展培训项目，该计划由强生总裁主导，总部领导者负责高管教练工作，为中国高管提供反馈、设立目标并分享他们的视角。本项目极其成功，很多中国高管称，他们学会了如何自我发展和晋升，如今，我们已经在考虑将该经验复制到日本和俄罗斯。

同时，强生还关心员工的精神、心理、情感和身体健康，重视他们与家庭的关系，为他们制定平衡工作与生活的政策，确保他们能够健康快乐地投入到工作中。比如，我们建立提供健康食品的食堂，还设计了帮助员工找到生活工作目标和意义，从而有效安排时间和精力的培训计划，即“2020年健康目标”（healthy 2020 goals）。我们也重视对员工家人的责任，所以，2015年首次在美国实行8周带薪产假政策，适用于强生所有父亲、母亲和养父母。几个月前，我们还决定在全球实行该政策，现在已经在巴西、中国等市场启动。考虑到中国政府已有的产假制度，该政策主要会影响到父亲和养父母，但主旨都是为初为人母、人父的员工提供与新生儿建立亲密联系的机会。我们认为，如果员工感受到公司对自身的关怀与支持，其参与度会提升，而事实上，超过90%的强生员工都有极高的参与度。

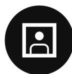
HBR中文版：你是否有科学数据证明带薪产假政策的确取得预期效果，又如何确定该政策在全球范围内都能奏效？

法索罗：强生最初在美国实行该政策时发现，带薪休产假的员工翻了一倍多，其中半数为父亲。员工可以灵活选择产假时间，对新政

策普遍评价很高。但我想着重指出的是，我们并不是要看到该政策和生产力之间的直接联系。我们更在乎给员工选择，告诉他们强生是家怎样的公司，对他们负有怎样的责任。并非所有员工都担负父母职责，或有诸如提供教育津贴、请假看望年老父母的需求，但我们针对这些需求都制定了相应政策，而且不期望看到每项政策都产生直接效果。实际上，我们期待看到的是这些政策的合力——创造与我们的信条一致的公司环境与文化。我们每两年会做一次信条调查，问员工公司的管理层是否履行了信条中的责任，也会组织“我们的声音”调查，询问员工如何评价公司现在的多样性与包容性、工作生活平衡政策等，收到反馈后再做出改进。我们近年来创建的数据分析团队会追踪招聘、绩效管理和内部引荐效率，但产假政策等措施更多以信条为导向，旨在创建关爱员工的环境。

HBR中文版：如你所讲，强生的员工来自不同背景，有不同需求。公司如何凝聚不同国家、种族、性别、年龄层、专业的员工，促进其成长和晋升？

法索罗：多样化和包容性一直以来都是强生极其重要的战略议题，而这一议题之所以重要，是因为我们必须确保员工队伍能够代表我们所在市场和客户。来自不同背景的员工帮助我们深入了解不同国家地区和不同业务领域，为我们制定创新解决方案提供多种视角。目前，强生在世界各地共拥有近20个人力资源团队，我们通过他们了解中国、拉丁美洲等市场，或某目标客户群体。医疗领域涉及的业务和人群非常复杂，所以我们员工的背景差距也很大。比如强生现在有四代人在一起合作，每一个世代都有独特的个性和需求。千禧一代希望我们快速适应市场变化，加快数字化建设，进入社交网络时代，而我这个婴儿潮时期出生的人在努力向他们学习——尽管我们有诸多不同，但我们都是为了一个鼓励彼此学习、信任、关心的包容多样化环境而来。正是这一相同之处，撬动了整家公司的凝聚力和创新力。



刘筱薇是《哈佛商业评论》中文版高级编译。

全程特约
拉姆·查兰管理实践奖
Ram Charan Management Practice Award

寻找当代中国的管理思想

——拉姆·查兰管理实践奖隆重出炉

当今世界，最富有活力和机会的市场是中国。大型跨国企业在中国市场分支活跃，影响世界的巨头企业中开始出现中国企业的身影。过去30年，不论是从企业规模、专业技术、行业深度还是品牌营销，中国企业的成长速度获得了市场的认可。据BrandZ统计，2017年，中国品牌在品牌力方面首次超越跨国品牌。

然而，要将企业发展再推上一个新的高度依靠的则是管理。在如今充满不确定性的环境中，新的商业模式不断涌现。快速发展的中国企业在各个领域用创新的智慧打造出最接地气、最具应用性的管理策略。正是这些多样性的管理实践成就了今天的中国企业，“中国式管理”似乎正渐渐浮现出它的雏形。

《哈佛商业评论》中文版一直致力于创造和传播最新的管理思想和方法，密切关注中国企业的发展，认为是时候对中国的管理实践加以总结和提炼，联手世界管理学大师拉姆·查兰共同推出“拉姆·查兰管理实践奖”，以表彰具有创新和借鉴贡献的中国企业高管，搭建学习管理实践经验的平台。从今年4月启动开始征集案例，经过半年的征集和评选，选出“拉姆·查兰管理实践奖”优秀奖20个，“拉姆·查兰管理实践奖”全场大奖3个。

“拉姆·查兰管理实践奖”最重要的价值在于，不论行业领域如何多样，这些优秀企业进行的管理思考和经验都具有推广价值，可以让更

多的企业学习和借鉴，帮助中国企业过好管理关，最终涌现越来越多的具有世界级水平的管理模式。

《哈佛商业评论》中文版编辑部



查兰寄语

中国人讲：实践出真知，企业管理也是一样。

真正优秀的企业家，都是在实践中，不断成长；真正优秀的企业，也都是在实践中，不断壮大。企业家各有千秋，企业各不相同，但真正优秀的企业管理实践，尤其是那些极具引领性及借鉴性的，总能跨越各种不同，给大家弥足珍贵的启发与滋养。

当今时代，不同以往。新的时代，会造就新一代的中国企业领导人。有机会向他们学习请教，与他们沟通探讨，帮他们解决问题，助他们快速成长，是我莫大的荣幸。相信他们的管理实践，会在中国乃至全球，激发影响更多人，更加敢于突破

既往，勇于开创未来。

感谢《哈佛商业评论》中文版与宜信财富的鼎力支持，是它们让“拉姆·查兰管理实践奖”从想法变成了现实，感谢各位同仁的积极参与和无私分享，是你们赋予了这个奖存在的意义。

案例评选标准

评审原则

1.2012 年以来，引人注目的企业管理实践。

2.具有行业重要性、引领性。

3.在行业和市场形成良好示范和引领效果。

4.有具体的实施团队和领导者（不限于董事长和 CEO）。

5.最好有公开数据支持（第三方数据或上市公司数据）。

评审准则

1.引领性：在行业或市场内有影响力、引领作用。

2.有效性：实际效果如何？是否可量化、模型化、可测量？案例实施后是否有数据沉淀？是否创造了价值？目标人群满意度有没有提升？内外部利益相关者对案例如何评价？

3.可持续性：案例是否积极推动企业、行业健康发展？案例不以追求利润为唯一衡量标准，不伤害其他利益相关者。

4.借鉴性：案例在公司内或行业内是否有启发性的意义，案例是否可复制？

5.领导力：是否有关键人物发挥作用？案例实施阶段的把控能力如何？怎样做到风险规避？

评委名单（按姓氏拼音排序）：

陈春花 北京大学国家发展研究院BiMBA院长

陈宇新 上海纽约大学商学部主任、全球商学讲席教授

高 建 清华大学经管学院党委书记、教授

何 刚 《哈佛商业评论》中文版主编、《财经》杂志执行主编

黄晶生 哈佛中心（上海）董事总经理

毛基业 人民大学商学院院长、教授

滕斌圣 长江商学院副院长、教授

王 辉 北京大学光华管理学院党委副书记、教授

王永贵 对外经济贸易大学国际商学院院长、教授

汪 蕾 浙江大学管理学院副院长

杨懿梅 拉姆·查兰中国合伙人

获奖名单（排名不分先后）

2017拉姆·查兰管理实践奖

全场大奖



腾讯活水计划
陈双华
腾讯公司



中信“大协同”战略
苏国新
中信集团



“全球智慧链”–伊利管理体系的全球化实践
潘刚
伊利集团

评委点评

毛基业

腾讯的内部人才配置市场机制与文化建设案例焦点鲜明，所涉及的现象具有普遍性，因此所描述的解决方案也有广泛借鉴意义。这个“活水计划”的产生原因，实施过程与挑战，和实施效果描述清晰。该实践已经在腾讯内部产生显著效果，定量证据呈现充分。案例写作质量较高，点面结合，可读性强。

陈宇新

当企业发展壮大后，如何充分发挥员工的才能，实现企业内部人才的合理流动和优化配置日渐成为一个极具挑战性且十分重要的问题。腾讯的活水计划通过引入内部人才流动的市场机制以及与之配套的企业文化建设，打造了一个具有创造性的成功案例。该案例写作严谨，对活水计划的起因，实施细节，以及效果评估都做了详尽的介绍，非常便于其他企业学习与借鉴。这一成功实践经验的推广对中国企业管理的进步，乃至总体经济质量的提升都有重大意义。这一成功案例也充分展示了腾讯优秀管理团队的不凡领导力。

陈春花

改革开放之后，通过不断学习和发展，逐渐成长起了一批优秀的大型中国企业，而对于优秀企业而言，持续成长会是一个更根本的话题。中信集团的大协同战略是对中国企业未来持续成长之路的一种探索，可以引导更多企业在战略业务协同和组织内外协同的方向上展开进一步的实践和创新。

滕斌圣

跨界协同是新工业革命背景下企业集团经营的重要特征。企业集团通过内部市场提升经营效率，如何平衡企业集团多元化发展的优势与劣势，以及如何平衡企业集团与成员企业之间的控制和自主关系，是企业集团经营的难题。中信的“大协同”战略体现出引领性，在组织

实践中具有有效性和可持续性，其他企业集团可以有效借鉴。中信企业集团协同模式表现出关键领导力。

滕斌圣

互联网时代，管理的关键在于——“人的智慧”。伊利的智慧管理模式不仅整合全球的优质自然资源，还整合了全球的人才、智力资源，建立全球智慧链。对于大规模生产性企业，全球智慧链体系能够极大优化企业资源的配置，提升管理和生产效率。伊利高效地整合、吸纳全球最前沿的商业模式和管理理念，全球智慧链模式不断输出中国的标准、中国的管理经验和先进技术，塑造了中国管理的影响力。全球智慧链具有引领性，实施具有有效性，并可持续。“全球智慧链”这一非凡构想的提出，领导力起到了主导性的作用。

黄晶生

在 2008 年乳业食品安全危机之后，国人对民族品牌的不信任涉及整个行业，包括领头的伊利。所以，从研发、原料、生产各个环节，如何证明伊利是达到并超过国际质量水平的，变成维护和发展伊利品牌的必要手段。立足中国，伊利将“质量”运营在欧、美、澳洲等市场，在管理上遇到了巨大挑战，也不惜高成本获得了诸多国际一流管理咨询公司的帮助。值得推荐。

（以下内容请将屏幕调整为横向阅读）

2017拉姆·查兰管理实践奖优秀奖



真爱梦想基金会:
用商业模式运营公益
潘江雪
上海真爱梦想公益基金会



可持续奶源-
蒙牛的供应链社会责任管理
卢敏放
蒙牛集团



爱奇艺“娱乐世界”的创新实践
龚宇
爱奇艺



一个理想主义者的开放与严谨
景鲲
百度公司



从CMO到CGO-
重构SAP大中华区营销实践
孙丽军
SAP



“萤石”生态圈-
撬动创新业务增长点
胡扬忠
杭州海康威视数字技术股份有限公司



万事利丝绸转型之路：
从加文化到创文化
李建华
万事利丝绸文化



时趣新新人类文化搭建方法论
张锐
时趣 SocialTouch



智联招聘的
互联网转型成功案例
郭盛
智联招聘



独木成林，生生不息–
组织网络化变革的实践和探索
李丕
少海汇 / 有住网



鄂尔多斯品牌重塑
和战略升级
王臻
鄂尔多斯羊绒集团



大型国有企业目标落地的
“最后一公里”
潘杰
航空工业成飞



从传统零售巨头
到智慧零售典范
张近东
苏宁控股集团



构建管理者发展路径–
实现培养考核任用一体化
章国强
中国广核集团/中广核大学



精细化运营–
决胜共享单车新赛道
王晓峰
摩拜单车



数据驱动，优化生态，
培育设计，引领未来
崔溢云
哥本哈根皮草



小猪短租
陈驰
小猪短租



云计算资源交易平台
彭扬
北京友普信息技术有限公司



信托公司转型背景下的
人才培养体系建设
刘屹
中建投信托



深耕中国：
历经业务管理变革后的重生
陈凤龙
仲利国际租赁／中租控股

特别报道

致胜未来，你准备好了吗？

拉姆·查兰 杨懿梅｜文 齐菁｜编辑

过去的成功，只属于过去；现在的辉煌，也只属于现在。

关键在于，立足当下，放眼未来，你领导的企业还能不能活下去，还能不能活得长，活得好？面向未来的种种不确定性，你是否做好了准备？

当今时代，究竟什么发生了变化？

中国人讲：以不变应万变。

这样想，的确有一定道理。因为无论技术如何日新月异，用户怎样千人千面，但做零售的最终仍然是要拼成本、拼效率、拼用户体验。这样的商业本质，不会改变，会历久弥新，始终指引我们向前。

那么当今时代，究竟什么发生了变化？

最大的变化，就是变化本身。当今时代，变化的速度、幅度及频次，都远超以往；在未来，这样的趋势不会停下脚步，只会更加呼啸而来。

过去常说“一招鲜，吃遍天”。那未来呢？京东创始人刘强东在最近一次内部讲话中谈到，过去一个很好的理念，也许能让你很好地活个3到5年；但在未来，如果你固守不变，很可能6个月就会被淘汰。

这种变化，
究竟对你意味着什么？

如果这种变化，你能感受到，也非常认同，就要再往深想一步，这究竟意味着什么？这个问题非常重要，因为它关乎生死，关乎你的企业还有没有未来。

第一，你必须关注外部变化。

大千世界，不会等你；一味地埋头拉车，不抬头看路，也许会勤勤恳恳地走上一条断崖路。

关注外部变化，不能仅限于企业的一把手或高层，要形成组织氛围，要打造组织机制。比如亚马逊的贝索斯，每周一例会的开场，都是一个同样的问题：我们怎样才能为客户做得更好？要想回答好这个问题，每周提出新创意，每位参会人员，不论职级不论职能，必须平时处处留心，观察客户，分析对手，追踪新技术，发掘新趋势。从公司成立至今，贝索斯一直保持这个习惯，每次、每周、每年开会的坚持，造就了亚马逊独特的企业基因。

第二，你必须能够洞见未来。

未来不是一夜之间从天上掉下来的，未来的参天大树，都源于今天的一粒种子。这粒种子在哪里？有没有生根发芽，有没有开花结果，谁在为它浇水施肥，谁在为它呕心沥血？

比如3D打印技术，大家都知道。但3D打印会带来什么变化呢？如果3D打印的成本进一步降低，应用进一步拓展，如果贴近客户、快速响应的体验优势，超出了低成本国家制造的成本优势，会不会影响某些商品的全球供应链架构，会不会进而影响到全球贸易及区域政治的格局？

第三，你必须要想变中求胜。

面对未来的种种不确定性，被动适应，被动追赶，结果往往只能是被动挨打。可不可以改变思路，想想能不能弯道超车，能不能引领变革？既然创造未来的都是人，那这个人为什么不可以是你、是你领

导的团队？与其凭空预测未来，不如凭本事创造未来，牢牢把握自己的命运，为别人制造不确定性。

要想变中求胜，必须建立灵活、快速的组织能力。

究竟如何才能
做到灵活、快速，引领变革？

这个问题换个角度来看也许更有启发性。我们为什么灵活不起来？我们为什么快不起来？组织僵化、行动迟缓的原因究竟何在？

有些领导会本能地反应说：这还用问吗？这不就是下面执行力不行嘛！这个方向，我早几年就看到了；这个转型，我早几年就提过了，但下面就是没动静。

其实深挖下去，组织僵化、行动迟缓的根本原因，通常在于三件事：

一是，预算考核。

不少企业的管理机制是：年初定预算，年中抓执行，年终做考核。

深入剖析来看，这么做的内在逻辑是什么？如果外部环境一年一变；一次之后，保持一年不变，这样一年一次的管理节奏，也许还能适用。但在变化的速度、幅度及频次，都远超以往的现在和未来，这样做还行不行？

突发情况当前，比如对手一反常规，突然造节，提前大促，怎么应对？没有预算调整，没有资源支持，再厉害的巧妇也难为无米之炊。

再比如，在推动新业务、落地新举措时，你常常会发现，上面领导喊得很响，下面员工响应得也很热烈，但落到实处的行为改变却寥寥无几。这是为什么？很多时候，员工也是心有余而力不足，背着KPI的重担，达成KPI才是硬道理！

二是，协同决策。

通常，部门内部的事，推动起来都很给力；然而一旦涉及要协调其他部门、其他职能时，流程变得复杂，时间也变得不可控了。

比如，客户对其供货商的销售人员说，因为市场火爆，原定下月底交的货，在数量上能不能提高一倍，在时间上能不能提前两周交付。

这件事显然销售自己不能做主，必须协调生产、采购、仓储、物流及财务等相关部门。好不容易找到各方革命兄弟，但他们也都做不了主。了解情况后，还得回去请示各自部门领导。找到领导请示，领导不免还会提些问题；然后再回来讨论，再汇报，再讨论……几轮沟通下来，客户早已等不及，本该归你公司的单，早就旁落他人。

此外，组织层级多，汇报路径长，决策速度慢，也是一个问题。道理很简单，等你层层汇报，层层批准，历尽千辛万苦，好不容易走完内部流程时，外面的战役已经打完，对手早已锁定胜局，开始打扫战场了。

很多业界大鳄，面对新进企业的冲击时，往往会显得迟缓乏力，根本原因就在于此。天下武功，唯快不破。即便是面对超一流高手，如果你能在他摆开架势，运气比画，打出致命一拳之前，连出n招，哪怕不是招招致命，但也足以在一段时间内，有效摧毁其战斗力。

最后，也是最关键的，是人。

业绩是果，人是因。人不对，一切都无从谈起。尤其在推动业务转型、组织变革时，谁来领军，谁进核心团队，都是事关重大的决策。

有的企业，核心业务受到重大冲击，有些历史功臣恐怕难以胜任现在及未来的挑战。要想他们让出位子，又没有合适的地方安置，于是新业务便成了个好去处。虽然当前盘子小，但是战略地位高，未来发展潜力更大；老骥伏枥，志在千里云云。貌似一个既有面子、又有里子的妥帖安排。

然而，如果这位新业务的灵魂人物没有领导新业务所必备的理念

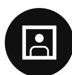
（Mindset）及能力（Skillset），这样的安排是非常危险的。

比如，一家全球知名的平面媒体企业想推动战略转型，结果几年下来，原有业务颓势依旧，新的业务毫无建树。主要原因之一，就在于人，特别是新业务负责人。他在公司工作了一辈子，一毕业就加入公司，从一名默默无闻的小记者开始，一路做到了平面媒体业务的全球负责人。他对原有业务感情深厚，对新的业务所知甚少。他为人正直，业务过硬，深受员工的爱戴和业界的尊敬，但他真的不是负责推动新业务的最佳人选。

反观优衣库，为了推动数字化转型，柳井正不仅亲自挂帅，而且还亲自在全公司挑选了来自不同业务、不同职能以及不同职级的38位骨干，让他们作为星星之火，负责推动变革。现在，他们正在以每月一个主题、一项作业以及一次集体研讨的方式，扎扎实实、身体力行地改造着自己及组织，推动着各项转型工作。思路决定出路。抓对了问题，解决起来就会更加精准高效。

变化之中，才更有机会。每一轮技术创新，都会造就一批新的伟大企业；每一次市场变革，都会促成一个新的行业格局。如果你能洞见未来趋势，能灵活调整、快速行动、不断创新、持续提升，也许未来于你，会是更大的成功。

机会总是青睐有准备的人。致胜未来，你准备好了吗？



拉姆·查兰是董事长、CEO和董事会的商业咨询顾问；杨懿梅是拉姆·查兰中国合伙人。

对话宜信公司创始人、CEO唐宁

“要有敬畏之心”

钮键军｜访 时青靖｜文 齐菁｜编辑



在美国，为激励更多更好的管理者和管理实践经验的分享，管理

学大师拉姆·查兰通过与美国人力资源协会合作，每年从全美选出一名优胜者，为其颁发以“拉姆·查兰”命名的奖项，并且为其提供奖金以资鼓励。今年，拉姆·查兰与《哈佛商业评论》中文版合作，将这一奖项首次引进中国，并正式命名为“拉姆·查兰管理实践奖”。

该奖项能够顺利在中国落地，要感谢其“全程特约合作伙伴”——宜信公司。为此，在颁奖前夕，《哈佛商业评论》中文版特别采访了宜信公司创始人、CEO唐宁。唐宁把支持“拉姆· 查兰管理实践奖”落地中国视作“学习和分享”。他认为，进入经济结构调整关键时期的中国企业应积极借鉴国内外的最佳创业经验和管理实践，并认真思考如何推进管理领域的进步与变革这一迫切问题，因此，“通过案例评选这一体系化的方式让中国的管理者受益，是非常前瞻和富有远见的做法”。

在采访中，唐宁还分享了他对管理以及管理学的一些洞见，以下是采访摘要。

HBR中文版：宜信为什么要赞助这样一个奖项？初创公司一般会更为注重经营而不是管理，而宜信在几年前就聘请拉姆·查兰做公司高级顾问，为什么？

唐宁：宜信已创立11年了，还被外界认为是初创公司，这说明我们在创新方面保持得还不错，创业精神一直都在。

从传统管理角度，11年的企业需要一些管理手段了。管理在当前已与过去有了很大的不同，曾经自上而下的层级管理以及大规模和工业化管理与现在的知识经济等所谓的管理有很大区别。传统的管理形式和理念，以及管理作为一门学科所积累的认知也发生了很大变化。比如，之前拉姆·查兰的那篇曾引发争论的《分拆人力资源部》一文就反映出管理形式的变化。未来的管理形式可能会越来越趋向于灵活用工，管理方式更为多样性，针对员工的工作方式、业务模式和他们的从属性，会呈现出全新的管理模式。所以，我认为，无论是中国、美

国乃至全世界，随着科技的创新、模式的创新和很多组织形式方面的变化，管理的逻辑、形式和科学也会不断地变化。这样的变化对中国企业家来说，可能既是机遇，又是挑战。

在我看来，相比西方已成规模的管理，中国企业还有很长的路要走。考虑到没有过去管理逻辑的束缚和新技术在管理中的使用等，迎头赶上似乎也不是不可能的事。但我不太愿意用“弯道超车”这个词，因为这感觉我们选择的是一条出奇制胜的捷径，而不是稳扎稳打。实际上，我们依然需要将一些基础扎实地打好，各方面都要兼备，而不能仅靠一种出奇打法。新的经济体带来了新的管理思维、管理模式和最佳实践，这可能会给中国企业带来一定的提升机会，或摆脱过去那些不再适用当前管理模式的羁绊的可能性。因此，在这样一个繁杂情势下，如果能有像拉姆·查兰这样级别的管理学大师给予一定的引导和辅助，将过去的知识体系结构很好地传承，同时注入一些新的思考，以积少成多的态势将管理实战方面的经验累积起来，形成新的理论，就可以让更多的企业家得到借鉴和解决方案。

再者，不得不承认拉姆·查兰在这方面是有很强优势，他一直在引领历史。他在通用电气“杰克·韦尔奇领导力发展中心”多年的从业经验，再结合德鲁克的管理之道，他的历史积淀对于基础性理论的理解和形成可谓至关重要。可以说，拉姆·查兰既秉承了管理科学的延续性，又具有深度、广度和时间维度，同时，更为难得的是他依然活跃在帮助企业的第一线。他的理念和逻辑都是基于最前沿实践得来的，是面向未来的，能够切实帮助企业解决实际问题，并丰富、壮大管理科学。

例如，在数字经济下，如何做到真正以客户为中心？过去的以客户为中心与现在的以客户为中心，可能在战略和战术的层面上有很多不同，甚至组织管理的形式也有很大不同。过去可能是7个层级，形式是传统的上传下达，CEO不会时时得到前线状况信息，而现在可能只有3个层级，CEO也是创新团队一分子，微信的普及使得CEO天天

都能收到前线信息。但是，这种形式真的有利于公司管理吗？过去跟下属团队深入沟通一次，把事情说透，然后就是下属试错实施的过程了，出结果再见。在这个过程中，下属会有很多自主思考，这是一种成长。而现在的实时互动，在很多决策上会更为依赖CEO的回复。我不太确定这种形式对当事人各方是否长期有利。

HBR中文版：你为什么要赞助他做一个与宜信本身不是特别利害相关的事情呢？

唐宁：这个奖项的定位对所有中国企业都有用。当我听说他在其他国家设有这个奖项时，就觉得如果中国没有的话，那太可惜了。美国和印度的很多企业家都能从这个奖项中获益，中国的企业家也应该有这样的一个机会。这是宜信决定赞助这个奖项的主要原因。再者，我认为管理领域有些东西是永恒的。如果换做机器人，可能文化就不一样了，但因为是人，有一些东西永远不会变。

HBR中文版：你认为管理分国界吗？

唐宁：我觉得那些所谓的市场特点、文化差异都是客观存在的。记得曾在《哈佛商业评论》上看到一篇文章讲美国、中国、日本以及德国等国的企业家决策方式是不一样的。这确实存在，每个国家、每个文化体系都会有一些不同于其他国家的特性。但相对于管理深层次的底蕴、逻辑，以及人工智能和科技带来的挑战，甚至商业模式变革带来的管理挑战，这些差异都是次要的。

HBR中文版：也就是说你认为管理是有国界的，管理学是没有国界的。

唐宁：管理上具体的“术”可能有差异化，或者称之为国界，或者称之为文化，但是从“道”的层面来讲，是不应该有这种国界的。所谓的有国界，其实也是可以相互借鉴，相互学习的。这并不矛盾，不是说你所在国家是那种方式，我所在国家是这种方式，彼此不相容。其

实很多国际化的企业就必须在团队中达成共识，这意味着用同一种管理语言，尊重彼此的行事方法。

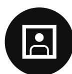
HBR中文版：公司创始人大多是理工科出身，对传统管理方式很排斥。在这种情况下，如何让他们知道管理其实是有用的？

唐宁：企业在早期发展时其实是对管理有更高的要求，或者说管理呈现出的是初期企业的一些特征。比如创新管理，如何实现从零到一，这其实也是一种管理。当然这与针对几万人甚至几十万人的管理是不一样的。管理更应该是广义上的，而不是简单的你管我。在企业发展初期，如何找到合适的商业模式、合适的团队成员以及合适的合作伙伴和资金才是管理的重要部分。我认为管理是具有延展性的，企业在不同发展阶段，对管理有不同的要求。

再者，我认为企业家、创业者，特别是中国的创业者，要对管理科学和几百年、几千年积累下来的真知灼见有敬畏之心。对于这些知识的挑战，我觉得是无知的表现。真正的既承上又启下的态度是比较正确的，知道自己在做些什么，同时又很清楚自己的不足。

HBR中文版：你对于这一奖项有何期许？

唐宁：继续做下去。我觉得很多事情第一次做，总会有很多须学习的地方，因为形式是新的，大家对此的认知度也不是很高，并非所有人都知晓，知晓也不见得都理解，理解也不会都来参与。但随着一直做下去，大家就会对此有更好的理解、知晓和参与，而且还会将成果服务更多的人，这是再好不过的了。再者，管理学大师也应该开通多一些沟通交流的渠道，书籍、视频以及会谈的形式应该多一些，如此才能受益更多人。



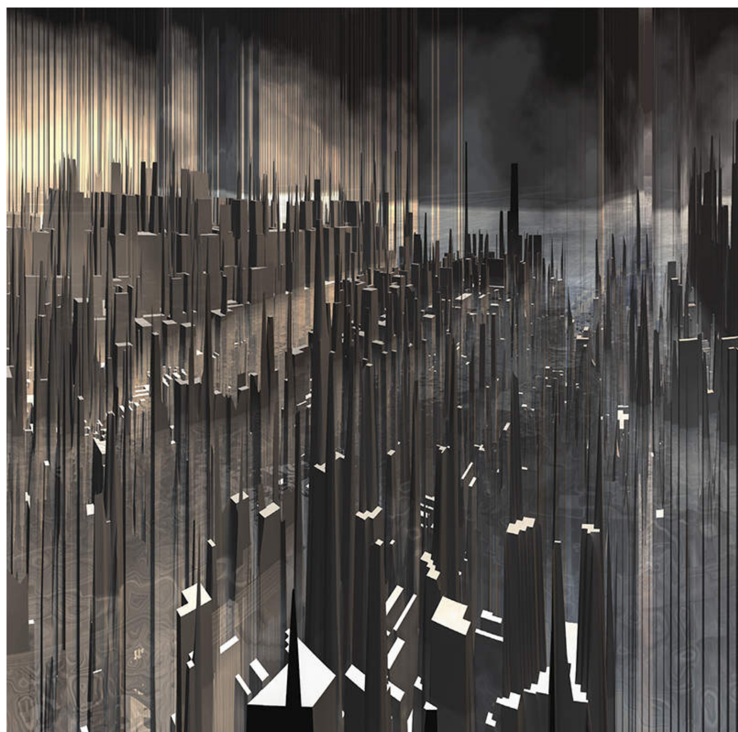
钮键军是《哈佛商业评论》中文版副主编；时青靖是《哈佛商业评论》中文版高级编辑。

洞见·战略 INSIGHT·STRATEGY

数字化时代企业生存之道

陈春花 廖建文 | 文 李剑 | 编辑

无论是增长速度，价值获取方式，还是战略举措等多个方面，数字化时代发生了与企业原有核心能力完全不同的改变。企业必须更新底层战略逻辑。



天，有一个流行的英文缩写词来刻画这个风云变幻的时代：VUCA。四个英文字母分别来自动荡性（Volatility）、不确定性（Uncertainty）、复杂性（Complexity）和模糊性（Ambiguity）的首字母。几个数字能说明一切：

1970年以前美国上市的公司中，92%能撑过上市后的5年；而2000年到2009年上市的公司中，这一比例仅为63%（剔除网络泡沫和2008年衰退影响）。

电话的普及率从10%上升到40%经历了39年，而移动电话达到同样的普及率则只用了6年，智能电话更是仅仅3年。

腾讯QQ聚拢5亿用户用了十几年时间，而微信只用了3.5年时间；携程、淘宝和京东用了十几年才形成对传统零售业的优势，而滴滴打车、Uber和Airbnb则只用3年就形成了对传统行业的颠覆性优势。最近出现的摩拜单车，则用一年时间分布180个城市、7个国家。与其说它颠覆了行业，倒不如说它创造了一个全新的行业。

企业的寿命、产品的生命周期、争夺用户和行业更替的时间窗口，都在以前所未有的速度缩短。今天的商业系统就像是一个极速奔跑中的运动员，每一段位移都伴随着心率的加快、呼吸的增速和越来越难以挣脱的窒息感。

驱动整个系统加速运转的“强心针”无疑是技术——技术带来的数字化商业模式周期更短，这一点很多人都看到了。而容易被忽略的一点是：数字化时代不仅仅是加速度的“量变”，更是底层商业和战略逻辑的“质变”。

我们观察到一个非常危险的现象：今天几乎所有的生态企业都还在沿袭工业时代的逻辑——连续、可预测和线性思维。它们用整合、多元化方式进行有计划的布局，虽然冠以“生态战略”之名，然而战略的本质并没有改变。

数字化时代的未来是复杂的。数据、协同和智能等要素碰撞在一

起，将重构商业系统的结构，带来非连续、不可预测和非线性思维。如果仍然沿袭工业时代的逻辑，企业不具备应对复杂性所需要的“大规模作战能力”。那么，其实企业的规模越大，崩盘的速度也就越快。

在数字化时代，我们必须更新底层的战略逻辑。这是因为：数字化时代与工业化时代相比，发生了根本性的改变。这种改变无论是从增长速度，价值获取方式，还是战略举措等多个方面，都发生了与企业原有核心能力完全不同的改变。

不仅仅是加速度

有两种看待未来的方式：“站在现在看未来”和“站在未来看现在”。这两种方式出发点不同，得到的结论也大相径庭。

1.站在现在看未来

“站在现在看未来”的立场，是根据对今天行业发展瓶颈以及趋势来预测未来走向，大致可以分为两种情况：第一种是假定产业的发展条件可控及发展速度可预测，将未来看作对今天趋势的线性延伸；第二种则激进一些，看到技术带来的指数级增长效应，将未来视为对今天趋势的指数型延伸。

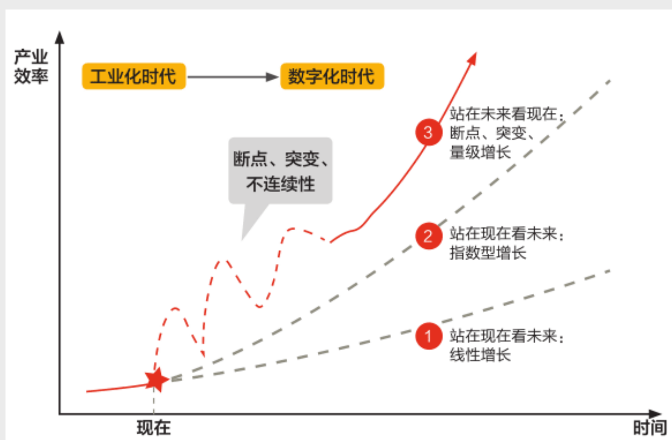
在相当长的一段时间内，大多数产业的环境相对稳定，用线性的思维预测未来大体是准确的。但是最近几年，我们普遍感觉到这样的思维模式受到了全面挑战。例如，2002年起，手机行业的增长是年年翻番，而不是专家所预测的12%-16%。在各行各业，行业发展和竞争格局切换的速度都远超人们预期，令人猝不及防。

比尔·盖茨说：“我们总是高估在一年或者两年中能够做到的，而低估5年或10年中能够做到的。这是因为技术的力量也正呈指数级增长，而不是线性增长。所以它始于极微小的增长，随后又以不可思议的速度爆炸式地增长”。显然，线性增长的思维已经不适用于今天的

技术环境了，取而代之的是指数型增长的思维。

指数型增长的思维可以对信息技术的发展速度进行很准确的阐释。最著名的例子是“摩尔定律”。1975年，戈登·摩尔（Gordon Moore）提出：当价格不变时，集成电路上可容纳的元器件的数目，约每隔18-24个月便会增加一倍，性能也会提升一倍。这条经验法则直到现在仍然基本正确。摩尔发现的成倍增长模式不仅适用于集成电路，还适用于任何信息技术，包括信息技术所驱动的互联网商业模式。许多诞生于互联网时代的平台型企业就验证了“指数型成长”的曲线。

从工业时代到数字时代的三种看法



（返回原文阅读）

但无论“线性思维”还是“指数思维”，都还是在一个“连续性”的框架内讨论未来的变化：增长曲线是平滑的、优美的、有规律可循的，区别仅仅在于它是平缓地匀速上升，还是急剧地加速上扬。

数字化时代与工业化时代的对比

	工业化时代	数字化时代
变化规律	连续	非连续
环境认知	可预测	不可预测
商业范式-产品	交易价值	使用价值
商业范式-市场	大众市场	人人市场
商业范式-客户	个体价值	群体价值
商业范式-行业	边界约束	跨界协同
对应的思维	线性思维	非线性思维

（返回原文阅读）

指数型曲线带来的挑战已经让很多传统企业足够头疼了。不幸（或者说幸运）的是，这还不是全部。未来随着数据、协同和智能技术的深入发展和彼此碰撞，诞生出全新的商业范式，会进一步动摇今天的许多商业逻辑。

而这种影响不仅仅是加速度。

2.站在未来看现在

“站在未来看现在”的立场，是首先回归行业的本质及对行业发展变化的想象，尤其是对技术的前瞻性认知，再反过来倒推今天所面临的机遇和挑战。

为什么要“站在未来看现在”？我们观察到今天的许多现象级商业模式，其实本质并没有改变。例如，知识付费的崛起，其实是将已有的产业搬到线上，借助互联网的传播速度和影响范围迅速聚拢大量用户，在短时间内达成指数级增长的效应。但是商业范式的本质——包括向用户提供的价值、关键成功因素、成本结构与盈利模式等——都没有产生实质性的改变。

但是，数据、协同和智能所驱动的数字化商业范式与今天各行各业所奉行的惯例却有天壤之别。数字化时代与工业化时代的底层逻辑是完全不同的，如果仍然“站在现在看未来”，沿着旧地图，一定找不到新大陆。在数据和算法的驱动下，数字化时代的商业逻辑会发生彻底改变。

也就是说，现在和未来之间可能存在巨大的鸿沟。不同的商业范式之间存在断点、突变和不连续性（见边栏《从工业时代到数字时代的三种看法》）。在这种情况下，过去的经验曲线可能就不适用了。

不一样的数字化时代

数字化时代不是简单的自动化、虚拟化和信息化，不是单纯地将线下商业模式转移到线上，而是整个商业逻辑的改变。这意味着：价值创造与获取的方式都发生了本质的变化（见边栏《数字化时代与工业化时代的对比》）。

产品层面，会从“交易价值”走到“使用价值”。工业化时代的产品大多追求交易价值，企业最关心的是如何把产品卖出去，之后的维护客服等被视作成本。但是在未来的数字化时代，智能产品本身会变为服务，产品的使用才是价值创造和获取的开始。客户的持续使用意味着数据的持续输出，也意味着针对每个客户需求算法的迭代，这种参与使价值成为企业与客户共同创造的过程。

市场层面，会从“大众市场”走到“人人市场”。工业化时代的市场营销是通过市场细分，针对同质化人群的需求，提供标准化的产品和服务，最终满足“千人一面”的需求。在数字化时代，数据和算法驱动使得我们能够实现产品标准化和体验个性化的完美组合，实现“千人千面”的客户化服务。

客户层面，会从“个体价值”走到“群体价值”。智能商业提供了许多将客户个体价值转变为群体价值的可能性。例如，通过智能设备的

联网，将某个区域内车主的位置和行车速度数据聚合在一起，能够对交通实况的动态了如指掌，从而建立交通优化方案。通过叠加客户关系，企业得以实现客户集合的新价值创造。

行业层面，会从“边界约束”走到“跨界协同”。工业化时代，企业对行业边界的理解固化，关注相同的竞争要素，因此往往会走向竞争的趋同。而数字化时代打开了一个“以用户为中心”的模式，通过对用户动态数据的积累和计算，企业可以更容易地整合其他产品与服务，精准地满足每一个客户多样化、便利性、及时性的需求。因此，资源约束被打破，企业会走向跨界、协同。

事实上，很多行业正在经历这些变化：从传统汽车到无人车，从功能手机到智能机，从PC电脑到云端服务，新旧时代的领头羊代表了截然不同的商业模式——价值的创造、竞争的要素和行业的边界都在被重新定义。

我们判断：这还仅仅是开始。未来，数字化的浪潮会进一步侵袭到各行各业：精准农业、精准医疗、精准制造……资源聚合的范围可能比你想象得更广，资源聚合的速度可能比你想象得更快。

这是因为：（1）数字化让资源聚合变得更加容易。数字化时代的数据和智能技术就像“粘合剂”，通过场景的触点、数字网络的协同和智能算法的调度，将散落在商业系统不同位置的资源串联起来，共同发挥作用。（2）数字化使资源聚合的成本变得越来越低，通过成本的重构，更容易实现经济可行性；（3）人们对数字化商业模式的理解程度在不断提高，通过积极共享、平台化和跨界，不断追寻增长的新模式。

未来已来。我们很快就要进入一个“不一样的数字化时代”。

断-聚-合：与非连续性共舞的三部曲

数字化时代带来了许多激动人心的机会。但是对于具有在位优势

的企业而言，却并不是什么好消息。

今天各行各业具有在位优势的企业，往往是将工业化时代的商业逻辑演绎得淋漓尽致的姣姣者，在原有的轨道上走得顺风顺水，并建立起了牢不可破的护城河。但是，突然间它们发现：游戏规则就要改变了——原来的经验曲线不适用了，要重新来过；原来的资产没有价值了，甚至变成了负担。

如果要在数字化时代继续领跑，必须回答一个问题：如何才能跨越工业化时代与数字化时代之间的“鸿沟”，让其产生的非连续性成为机遇而非障碍？

我们给在位企业提出的建议是“与非连续性共舞的三部曲”：断-聚-合。

1.断（abandon）

断，即“断、舍、离”，代表的是“有组织地放弃”。

在企业长期的活动中，会逐渐形成相对固定的流程、惯例、知识资产和集体心智，并且沉淀下来成为“组织记忆”。“组织记忆”有助于企业内的信息共享、控制和政策宣传，但是当面临外部环境的变化时，会对战略转型和组织变革形成阻碍。就像一辆高速行驶中的列车，惯性越大，掉头就越困难。

在工业化时代适用的许多“组织记忆”会成为企业跨入数字化时代的桎梏。例如：科层式的组织管理强调层级、分工、集权、标准化作业和中层监督，无法支撑组织敏捷应对外部变化、鼓励创新和多元化；规模经济的战略出发点强调占有和整合资源，对于数字化时代出现的分布式大规模协同模式则无能为力。

有组织地放弃，意味着在多个层面放弃组织的过去——行业、资产、客户和模式。这往往是非常困难的，因为正是过去的行业、资产、客户和模式定义了这个企业是谁、为什么（在过去）那么成功。然而，如果这些“过去”与未来数字化时代的范式相冲突，则必须“断、舍、离”，吹响呼吸，吐故纳新。否则，昔日的明星很可能在时代交

替之际骤然黯淡。

联想集团在今天的处境就很值得我们深思。联想毫无疑问是工业化时代一颗明星：在“贸-工-技”的模式下，联想多年来深耕渠道、拓展市场，在PC和手机市场积累了巨大的渠道影响力，获得了行业领导者的地位。但在今天数字化时代的背景下，联想的PC业务受到云服务模式的挑战，市场逐渐萎缩。手机业务也进入“用户为王、体验至上”的阶段，对企业的研发和设计能力提出了更高要求。似乎到目前为止，联想还没有走出“贸-工-技”的业务模式，市场地位受到前所未有的挑战。要发力数字化时代，联想首先要做的是“有组织地放弃”，忘记过去的模式和经营方式。

2.聚（aggregate）

聚，是聚集要素，回答的问题是“未来组织的增长来源于哪里”？

工业化时代，聚集资源对企业而言就有重要的意义。管理学领域有一个著名的理论视角叫“资源基础观”，认为企业可持续的竞争力来源于其所占有的有价值、稀缺、不可替代和难以复制的资源。这些资源可以是研发专利、渠道、人力资源和品牌等有形或无形资产。因此，企业必须占据和发展这些资源，以获取竞争优势。

数字时代最大的改变是资源的改变。在工业时代所关注的资源，到了数字时代变成了基础条件，而新的要素不断产生和融入，所以，企业必须能够做到融合新的要素。

“聚集要素”和“聚集资源”最大的不同是：前者回答的问题是“未来组织的增长来源于哪里”。在“以客户为中心”的数字化时代，越来越多的组织将不断涌现的客户需求视为组织增长的根本来源。而客户的需求很少会正好全部落在企业的资源能力边界内。所以，企业必须聚集外部的资源，为自身的成长提供燃料。

从这个角度看，“要素”不仅仅是内聚，更是外聚，不局限于行业，而是跨界的资源。同时，“聚集”不仅仅是整合与吸收（内力），还有连接与合作（借力）。重要的不是“为我所有”，而是“彼此滋

养”。这在工业化时代还比较困难，但是，数字技术的“粘合剂”作用能够帮助企业更有效率地聚集这一切。

聚集要素不仅仅是一个技术问题，要让要素“聚”起来，企业的价值观很重要。企业崇尚的是唯我独尊，还是开放分享？企业是否愿意在自己有绝对话语权时仍与合作伙伴共享利益？这些价值取向决定了企业能够聚集起来的要素的数量与质量。

腾讯是一个很好的例子。在很长一段时间里，腾讯是一家令无数创业公司胆战心惊的企业——无论它们开发出什么样的产品（游戏、应用等），腾讯都会凭借其强大的产品能力迅速复制，并且做得比原创产品更出色。这令腾讯周边的生态寸草不生，成为互联网产品创业公司的梦魇。2010年的3Q大战，舆论纷纷将矛头指向腾讯。反思之后，腾讯的价值观出现了明显转变：2011年起，腾讯推出开放平台战略。对于合作，腾讯拿出了“半条命”。正是基于这样的价值观，腾讯与合作伙伴共建的新生态，从“一棵大树”成长为“一片森林”。

3.合（assemble）

合，指的是“整合”与“组合”，是对所聚要素的配置与再生。

彼德·德鲁克晚年时，有记者访问这位管理学之父，请教他终其一生研究管理，对管理有什么看法？德鲁克回答说：管理就像玩乐高积木，企业必须与其他企业组合出最终的产品。

要素的聚集只是手段，最终还要依靠“整合”与“组合”，完成对所聚集要素的配置与再生。其中，“整合”是以企业为主导的，根据未来产业创新的趋势，自主、高效地整合出一体化的解决方案，直接提供给客户，助能（enable）客户；而“组合”则是以业务为主导的：未来的产品会怎样、产业会怎样，往往不是由企业决定的。过去的创意大多在企业内部发展，而数字化时代的创意，往往来自开放式创新，或来自执行行动中所发现的创新机会。因此，企业要学习与竞争者一起拼图，与互补者一起拼图，与客户及供应商一同拼图。这样，竞争者、互补者、客户及供应商可以被平台所赋能（empower）。

“合”，反映了共同演化的概念。企业不仅仅要考虑自己的产品规格，也要考虑到别人的连接规格；不要只考虑到自己的利益，也要考虑别人的获利。演化，不只发生在单一的物种，而是在长期的共存中相互适应和改变，一起协同演化。

“合”，也反映了涌现、再生的概念。“一生二，二生三，三生万物”，通过对聚集要素的整合与组合，元素之间的互动、重构和生变，会产生出全新的、令人意想不到的新物种。这通常不是规划出来的，而是在不断变化更新的环境中顺应时势，自然“生长”出来的业务。

以电子商务业务起家的亚马逊（Amazon.com）就是这样一个例子。立志于成为“全球最以客户为中心”的公司，亚马逊从来不被行业边界所束缚，画地为牢。在投资了大量科技类（如Kiva Systems、Elemental等）、内容类（如Twitch、ComiXology等）、零售类（如Zappos、HomeGrocer等）企业，聚集足够的资源和要素后，亚马逊开始释放出“合”的势能——Echo智能音箱、Amazon Go无人店、甚至进军电影界，自制作品《海边的曼彻斯特》斩获2017年的奥斯卡奖。这背后无不充满了对各种技术、场景和数据等要素的组合与再生。

数字化时代的逻辑与今天的工业化时代截然不同——其最大的不同就是复杂程度和规模都极其巨大。而大多数企业还不具备应对未来“大规模作战的能力”。这是今天横亘于在位企业面前的巨大鸿沟。

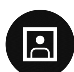
要在数字化时代与非连续性共舞，企业必须经历“断-聚-合”这三个步骤。

断，即“忘记过去”。那些曾经成就自己的，很可能成为未来的牵绊。

聚，即“整体最大”。以开放、谦卑的姿态，连接和迎接业内外资源。

合，即“相融相生”。通过整合与组合，顺应环境的变化，生生不息。

未来已来。你准备好了吗？



陈春花是北京大学国家发展研究院BiMBA商学院院长、金光管理学讲席教授。廖建文是京东集团首席战略官，原长江商学院副院长。

Harvard Business Review Experience

经验



你适合加入初创公司吗？

ARE YOU SUITED FOR A START-UP?



杰弗里·巴思冈（JEFFREY BUSSGANG）| 文
夏林 | 译 牛文静 | 校 万艳 | 编辑

不管是刚毕业的MBA、新任高管，还是资深领导者，应更好地了解初创公司的运营方式，以便预想如何贡献自身的力量，然后在条件合适的情况下做出抉择。

读完商学院时，我获得了两个工作机会。一个是我在念MBA之前工作过的波士顿咨询集团，这份工作尤其适合那些寻求稳定工作和丰厚薪酬的年轻就业者。另一个是一家完成了A轮风投融资的初创公司，仅有30名员工，致力于将互联网转变为安全的企业环境——这个机会的风险更大。我选择了后者，从此再也没有回过头。

自那之后，我经历过3家初创公司，而且作为风投资本家，我曾投资了100多家初创公司。其间我学到了很多东西，不仅知道了如何组建公司、筹集资金、寻找最初的客户、招聘团队，同时还了解了加入初创公司、并将其打造为大型成功机构所需付出的努力。加入者将成为初创公司的2号雇员或N号雇员，他们将与创始人并肩作战，将其理念转化为现实业务。

做出这一抉择并不是一件简单的事情。相对于那些知名公司，初创公司会让人感到难以捉摸。有哪些工作需要做？从哪着手最合适？如何得知公司是否能够获得成功，是否适合自己？

初创公司没有明确的阶层或晋升通道。但从初期一直到更加成熟的阶段，它们需要高素质的管理者来创建和有效运营相关部门，例如营销、产品开发和销售。人们可以通过为这些新生机构工作，收获无数的人脉和职业经验。在我参与的所有初创公司新职员面试中，求职

人员都强调自己十分看重自主性、创造力以及他们在工作中的成长，这些元素对于自我实现来说至关重要。

因此，重要的一点在于，行业人士——不管是刚毕业的MBA、新任高管，还是资深领导者，应更好地了解初创公司的运营方式，以便预想如何贡献自身的力量，然后在条件合适的情况下做出抉择。

评估自身的合适度

在初创公司工作之前，人们需要做3件他们在学校或大型公司工作期间可能从未学过的事情：管理不确定因素、超越自我以及从企业主的角度思考问题。

管理不确定因素。初创公司是一场巨大的实验，每一个动议都是新的，而且会对不同的假设进行测试。头衔、职能界限、角色和责任往往都在不停地变化。整个团队拧成了一股绳，发明、创造，并朝着不断变化的目标迈进，而且没有现成的规则可循。考虑到这种机构动态（甚至可能延续至后期），初创公司的所有员工，都应该对大量模棱两可的情况和不确定因素感到习以为常。

超越自我。我父亲是一名企业家。我还记得，每当他遇到困难时（例如需要在热门博物馆排长队），他都会另辟蹊径，但并不是靠插队，而是测试不同的假设。他会问："我们难道不能够设计一个更高效的系统吗？"或者"我们能够绕开这个障碍并加快进程吗？"这一积极询问而非被动解决的方式是初创公司获得成功的关键。如果你想去初创公司工作，那么你应该是那种喜欢解决问题，让解决方案更加高效，实现解决方案的可重复性，并不断更新解决方案。

从企业主的角度思考问题。在初创公司工作需要投入自身的感情。初创公司员工的使命感和冒险精神比传统机构更为强烈，而且你的一举一动与企业的价值和成功有着明确、直接的关联。因此，你不仅得兢兢业业地完成自身的工作，还得照顾公司的方方面面。我父亲

用想象中落在公司前台地毯上的图钉，来衡量雇员的敬业程度：他希望公司员工，无论职务高低，能够捡起这枚图钉，并将其扔掉。在大公司，人们在路过时可能会想，清洁工一类的人自会去捡。但初创公司不同。在一家富有开拓精神的机构里面，每个人都必须从企业主的角度来思考问题，并始终询问这样一个问题："自己要怎么做才能让这家公司变得更酷？"

选择合适的公司

如果你认为自己适合在初创公司工作，下一步便是选择合适的公司。我的建议是按部就班地做出这一重要决定，分为以下4步：

选择领域。首先，找出你所热衷的领域。要做到这一点，请问自己以下几个问题："喜欢与消费者打交道的业务还是与企业打交道的业务？喜欢服务哪种类型的客户？哪个品牌是自己最欣赏的品牌？我最喜欢的网站、应用或阅读主题是什么？"

这些问题会迫使你从实际出发来思考问题。例如，如果你最喜欢的应用是TripAdvisor，那么很显然，你喜欢旅游，可能就应该寻找那个领域的初创公司。当你在阅读新闻、网站或杂志时，哪些报道你会立即通篇阅读？如果你倾向于跳过媒体业务之类的标题，那么你就不应加入新成立的在线视频服务公司。

如果你对自动驾驶汽车或虚拟和增强现实技术的报道非常感兴趣（原因在于它们能够启发你的思维），那么缩小在这些领域的关注范围。我建议将范围缩小至3个领域，否则你的搜索目标会变得过于宽泛。

选择城市。并不是每个人都能随心所欲地选择工作城市。但对于那些有这方面灵活性的人来说，我建议他们在选择居住地时要三思而后行。如果你目前并不住在初创公司的聚集地，例如硅谷、纽约、波士顿、洛杉矶、特拉维夫或柏林，那么你应该考虑搬到其中一个城市

去，不仅仅是为了你即将从事的工作，更是让你有机会接触未来的工作。因为初创公司的生命周期是不固定的，而且难以预测。

这些聚集地都由紧密关联的社群构成，通常是当地大学、知名技术公司、风投资本家和成功企业家所组成的社群。每一个集群都有其自身的优势和劣势，独特之处和氛围。例如，洛杉矶融合了媒体、娱乐和技术，同时还拥有海滩和动感的生活方式。波士顿是全球一流的医疗和信息技术交汇中心，而且拥有更加专业的环境。特拉维夫是全球的网络安全中心，自然能源丰沛。

弄清楚自己愿意在哪里定居并发展关系网。一旦选择初创群体，人们便倾向于留下来。你在某一家公司的同事，可能会成为另一家公司的联合创始人。

选择阶段。在描述初创公司的各个阶段时，我通常会把它比作修路。在丛林阶段，没有人知道路在何方。你的周围是一片杂乱荆棘，你拿起砍刀，一路披荆斩棘。很多人使用术语“筹备/产品市场匹配”来描述这一最初的阶段。

在土路阶段，道路颠簸不平，蜿蜒曲折，但是路已经有了，公司的目标是加速向前迈进。你已经开发了有着明确定位的产品，而且有着明确的市场。你开始琢磨公司的业务模式，并解决增长早期所面临的挑战。在高速公路阶段，你奔驰在宽阔笔直的大道上。公司在逐步改善运营的同时也在执行策略、扩大规模和更新换代。

如果你是一名敢于冒险、肯钻研的人，丛林阶段很适合你。你应该将目光瞄准那些处于种子阶段或A轮融资阶段的公司。如果你是那种喜欢打造系统的人，那么寻找处于后期融资阶段的公司更好。如果你是一名较为看重稳定性和高薪的改良者和运营者，那么高速路阶段的公司（可能在首次公开募股之前或之后）不失为一个明智的选择。

选择赢家。就做出正确的抉择（选择你认为可能获得巨大成功，并能够为你提供巨大发展机遇的公司）而言，这是最难的一步。即便是世界上最聪明、最有经验的投资者，其正确率也不超过50%，何况

他们有一群资产组合公司可供选择，而你却只能选择一家公司为之效力。



一个外行如何在特定的领域、市场和阶段甄别可能的赢家？其中一个方式便是向内部人士求教。找到你所选地域的3家顶级风险投资公司、天使投资人、初创公司律师和猎头，让他们指出你所选领域和阶段3家最火的初创公司。通过寻找更多的成功和发展态势证据，对合并后的公司名单进行压力测试。可使用风投资本家采用的简单标准来开展尽职调查：

• 团队。创始团队有吸引力吗？团队成员是否能够阐述激励你和周围其他人的愿景？他们是否非常正直？你是否愿意在他们创建的新公司中再次与他们合作？

• 市场。公司目前所在的市场规模是否足够庞大，也就是有着10亿美元以上的潜在收益？市场目前是否处于能够为新参与者带来机遇的某个颠覆阶段？市场中有多少竞争者？这家初创公司在竞争中是否具有可持续的优势？

• 商业模式。公司的单位经济效益——每位客户或单位产品创造的净收益与成本比率——是否具有吸引力？公司是否能够说清和比较出每位客户的终身价值和吸纳成本？公司的商业模式是否具有网络效应，也就是价值会不会随着用户网络的增加而增加？如果公司已经拥有了客户，他们是否忠诚并具有增长潜力，还是说会突然间大量出现？

你应该与向你推荐公司名单的顾问或与其他在多家初创公司工作过、且深受你信任的人士来讨论这些问题。如果你能够联络到目标公司的创始人或现任管理者，直接向他们询问这些问题，并根据你在市场上的所见所闻形成自己的观点。

这4步——选择领域、城市、阶段和潜在赢家——大致可以帮助你确立一个简短、目标明确、便于进一步关注的名单。

推销自己

下一个挑战便是给自己定位，目的是让你心目中的初创公司能够对你青睐有加。要实现这一目标，需要做好以下两点：

安排一场有诚意的引荐。很多初创公司都不乏拥有庞大社会关系的人士。你的任务就是在你所感兴趣的公司中挑选出其中的佼佼者，并想方设法与其联系。Crunchbase和Mattermark这类网站会列出有价值的初创公司信息，包括其主要的高管。LinkedIn搜索可以帮你找到其雇员。然后寻找共有联络人，或朋友的朋友，也就是那些能帮助你与这些人接触的人士。

上述不同的网络和数据库应该可以帮助你找到一名“内部人士”。

你请求找到的这位联系人在举荐你的同时，也对你所讲述的工作激情、经验或其他资历进行背书。这种类型的询问每次都远胜于冰冷的语音留言。

风投资本家和天使投资人也是一个不错的渠道。在遇到拥有合格资历、有望成为其资产组合公司宝贵资产的经理时，他们通常很乐意转交其简历。通常来说，初创界在时间方面是非常慷慨的，而且有着强烈的“惠及他人”文化，只要坚持不懈，你就有可能接触到几乎所有人。

事实上，我建议你将眼光放高一些。列出10位你最希望与其进行30分钟会面的人员名单。然后付诸行动，但并不是跟踪或纠缠。即便最终这个工作并不适合你，这类会面也能帮助你建立关系，并为你带来更宝贵的关系网。

表明自身的贡献能力。初创公司不会雇用闲人，它们会招募那些能够推动公司获得成功或对其业务有见地的人士。在与管理层会面之前，先做好功课。尽可能多地阅读有关该公司的网络文章；与作为公司客户的朋友或同事进行交谈；亲自体验产品或服务，并分析其业务模式；制定改善策略，然后在会议或面试中进行展示。

如果你是一名设计师，你可以推荐能够让产品更具吸引力的一些小改动。如果你是一名营销人员，你可以建议开展新的宣传活动或传递新的信息。如果你是做财务的，你可以摘选公司的几项重要业绩指标，做成模拟图表，并将其作为月度回顾的一部分。

除了自我推销之外，别忘了用内容丰富、与对方工作有关的对话打动你的面试者。几乎所有的初创公司CEO和高管都会写博客，或者使用社交媒体，因此可以从评论其推文或LinkedIn帖子着手。如果你参加了公司开放日，共同出席了会议、聚会或其他行业活动，请询问他们所负责的事务，这体现出你具备持续的倾听和学习能力。

最后，带着“礼物”来面试，这一点很少有人能够做到位。是的，你是来求职的，但你可通过直接提供帮助（专长、建议和联系人）来

反转这一关系，而且无须公司回报。可以询问："我能帮什么忙吗？公司都面临着哪些挑战？"也许公司需要一名设计师，而你刚好认识一名不错的人选。帮助双方建立联系，然后你将会立即被看作一名已经给公司带来价值的人选。

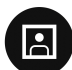
做出抉择

在艾林·沃伦（Erin Warren）于巴布森学院获得MBA学位之后，她按照传统路径，在一家大公司从事基层营销工作，但是5年后她感到不安。当公司提供以外派为条件的升迁机会时，她犹豫了，并决定做出改变。

虽然沃伦对初创公司一无所知，而且作为孩子母亲的她并不愿承担太大风险，但是她在努力工作和困难面前却没有丝毫动摇。（毕竟，她曾经是两届美国奥运雪橇队成员。）她对于几家双重底线投资方式（除了重视利润，还重视社会责任）的新在线服务公司很感兴趣，包括大学储蓄忠诚计划Upromise，她自己也曾用过该公司的服务。当她得知公司正在波士顿总部招聘"会员招募业务总监"时，她感到特别兴奋，因为这一领域、职务和城市都符合她的目标。

沃伦通过朋友和招聘者，成功说服与公司首席营销官关系不错的一名联系人来做她的推荐人，并拿到了面试机会。然后，她并没有空手去面试，而是带来了具体的建议——让营销信息更生动以及改善用户体验。她展现了公司最初的雇员所拥有的那种激情和参与精神。在面试后，她拿到了这份工作。在公司被Sallie Mae收购数年之后，她又来到了另一家初创公司，担任首席营销官。

在初创公司中，并非所有的入职和升职都能够像沃伦那样一帆风顺。但是，如果你在抉择时运用一定的策略——评估自身的合适度，选择合适的公司，并有效地推销自己——你将获得大型传统公司中愈发难见的那种个人和职业满足感。


杰弗瑞斯·巴思冈是哈佛商学院创业管理部的高级讲师，也是Flybridge Capital Partners的普通合伙人。他著有新书《进入初创领域：找到合适工作的必备指南》（Entering StartUp Land: An Essential Guide to Finding the Right Job,哈佛商业评论出版社，2017年）

身兼多职的烦恼

SPREAD TOO THIN

艾莉森·比尔德（Alison Beard）| 文
刘筱薇 | 译 牛文静 | 校 万艳 | 编辑

某电视制片人既忙于制作3大热播剧，又想创作新的大热剧，感觉分身乏术， 不知该如何取舍。

> 卡拉正想办法让她的男主角“领盒饭”。这样安排感觉很好，但剧情还不够完美。

她用手指来回在编辑桌上敲着，眯着眼看着面前的显示屏，同时滚动播放电视剧《毒品》本季最后一集的片段。《毒品》是她所在制作公司推出的长篇连续剧，讲述了美国缉毒局探员的故事。

“哪里有问题？”梅拉妮问道。她是这集的编剧和导演。

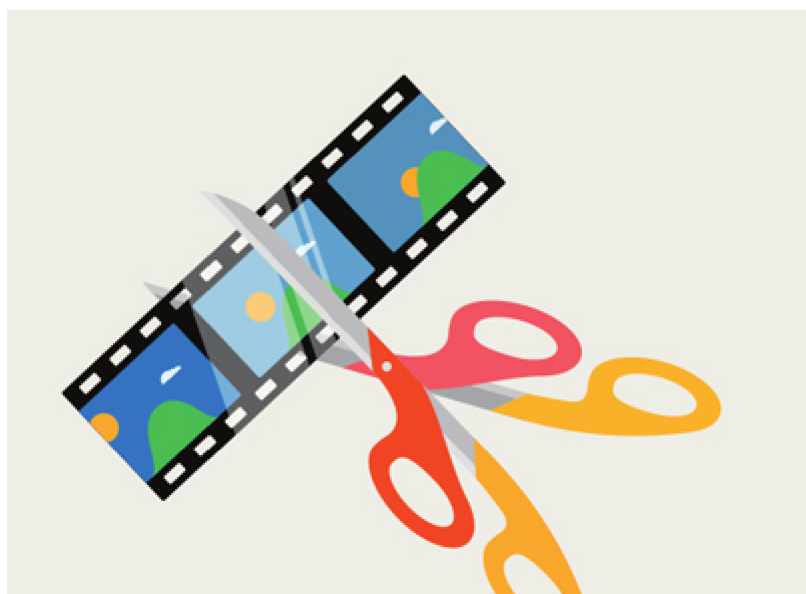
“最后一幕不太好。实验室大火和闪回之间的镜头切换要再快一些。配曲也不对。观众的确会感到悲伤，但更多应该是一种震惊的感受。他们的英雄要死了，而且是在没有任何前兆的情况下。”

梅拉妮看上去很沮丧，卡拉心里一阵内疚。《毒品》现在应该由梅兰妮负责。卡拉为了有更多时间，监制C3影视制作公司的其他两部剧（同在RBN电视网播出），去年将《毒品》节目统筹的工作交给了徒弟。但《毒品》第十季中主角突然死亡的戏份对卡拉来说太重要

了。她要求梅拉妮将结局拍成大片，还来帮她写剧本。她还必须确保拍摄也符合要求。

案例研究课堂笔记

“节目统筹”是行业术语，指监督节目日常运营工作（包括剧本创作、导演和剪辑）的人。



“RBN今天午夜前就要看到最终剪辑版本。”梅拉妮紧张地说。

卡拉看了下时间，已经下午3点了。她从一大早开始就在警匪剧《911》的片场忙碌，这部剧已经连续播出两年了。此外，她计划下午到晚上这段时间，和新剧《40个故事》的剧组成员一起对剧本。她本来只想到《毒品》片场看看，然后给梅拉妮的作品签字批准。但现在卡拉不得不在晚上9点到午夜，回到《毒品》片场工作，虽然她本

希望利用这段时间梳理新的创作思路：拍部和情景喜剧长度差不多的“正喜剧”，讲衰老也可能是全新且刺激的体验。她已经花了几个月的时间创作试播集，但她每天工作超过13个小时，实在挤不出时间了。

“我今晚会再回来，”卡拉说，“内容差不多了。”她又补了一句。

“好，”梅拉妮闷闷不乐地说，“但我们还需要‘卡拉魔力’。”

对职位和卡拉相同的人来说，这样的工作进度符合预期吗？可持续吗？



电视网一般在5月底召开的“展映会”上，出售大量黄金时段的广告位。

卡拉勉强挤出一个笑容。RBN的节目负责人迈克尔·洛夫9个月前，在年度“展映会”上第一次用这几个字形容她，当时RBN正在给广

告商试映他们最新电视剧和其他节目。大家已经听闻，梅拉妮要接管《毒品》，而卡拉担任该剧联合执行制片人。有人询问此事具体细节时，迈克尔向他们保证，RBN播出的每部C3大剧仍将有“卡拉魔力”，即以情感为中心，有犀利对白和引人入胜的曲折情节，所以肯定还能获得高收视率，特别是吸引到18岁至34岁的高质量观众。

现在这个词几乎已经成了RBN的流行语。卡拉被提名为助理制片人时，大家都担心：“他们有你的魔力吗？”而每当RBN看到初次剪辑完的节目，反馈往往是“需要更多卡拉魔力”。

起初，卡拉还为得到迈克尔的赞美感到受宠若惊，但后来她开始厌恶这个词。如今她要兼顾3部戏，每部戏都要排满24集，她不太确定自己还有多少魔力。

多数网剧都有22集到24集，从9月底连续播出到第二年5月。相较之下，很多电视剧集数明显偏少，往往每年只有10集左右。

重压之下

卡拉在去《40个故事》片场的途中，接到了迈克尔的电话。“你看到昨晚的收视率了吗？”

“迈克尔，你知道我不看第二天的数据。”

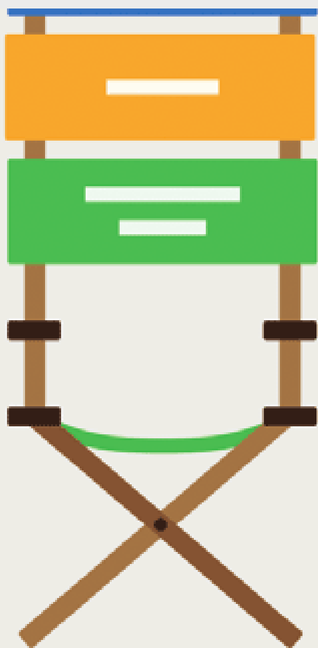
“数据不太理想。”

“NBA决赛也在那晚播出。观众都在看DVR，没时间看我们的剧。本周末收视率会回升。”

“上周就没回升，或者说幅度太低。听我说，梅拉妮能力不错，但她还需要你的指导。”

“我知道，而且她确实有能力。”卡拉说。

“最后一集拍得怎么样了？我希望你来指导这场重要的戏。”



卡拉如何知道，她的助手准备好承担更多职责了？

“我今晚和梅拉妮一起探讨剧本等问题。但迈克尔，我必须把部分工作委派给别人，我一个人没法监制3部戏。”

“我们不能这么做，时机还不成熟。我们这次走运，避过了第二年的低谷期。我们还需要你全权负责这些节目。”

“那就必须考虑删减几集。从9月下旬开始，我们可以把24集改成16集，冬歇期也要更长。如果进度安排不那么紧张，我就有更多时间负责这3部戏。”

“卡拉，最受欢迎的15个电视节目中，我们——或者说你包揽了其中3部剧。市场正在萎缩，越来越碎片化，你的电视剧收入却在上

涨。《毒品》每年依然能够带来1.5亿美元广告收入，其他两部剧收入也接近这个数字。对你我来说，这可是巨款。但你想删减戏份？我要是跟比尔提这个建议的话，”——他指的是RBN总裁，“会被他笑话死。”

如今美国有超过50家网络电视台。由于碎片化严重，再加上数字媒体的崛起，大多数有脚本的流行电视节目，现在平均每集吸引大概1400万观众，相比20世纪80年代的2000多万观众下降不少。

“如果你想让我继续创作高收视率的优秀作品，那我需要发掘创意的时间，”卡拉反驳道，“但我现在根本就没有。”

“你还有整个夏天啊。”

卡拉已经和RBN签订优先观看协议，协议中是否规定她必须创作适合RBN的节目？如果她寻求与其他平台合作，她与迈克尔和RBN的关系会陷入僵局吗？

“但只能写剧本和故事情节。这些工作枯燥又繁重，妨碍到我做新的尝试。”

“你也知道，你不可能完全放权。这些电视剧是C3节目——卡拉·特利蒙特公司出品，写着你的名字，是你的孩子。你是个完美主义者，这也是为什么我们都爱你。”

迈克尔说得对；这几部剧是她的“孩子”，她无法想象自己会彻底放弃它们。但她必须努力争取更多思考时间。“迈克尔，我本来约好和其他同事对剧本，现在已经过了10分钟了。”

“好吧。最后提一句：你刚才是不是说，正在创作新剧本？”

“没有啊，”卡拉稍稍迟疑了一下，才给他答复。虽然情况基本属实，但她还是感到有些愧疚。

> 广播电视网的正式招标季从7月开始，到10月结束。这些电视网可能浏览500个提案，购买60个知识产权，在和节目创作者讨论后拍摄试播集并预购12集。

卡拉有了《911》和《40个故事》的创作灵感后，立刻就和RBN沟通了她的想法。C3与RBN曾签订合同，允许RBN优先购买任一新节目，而迈克尔从和她一起拍摄《毒品》的时候，就是个优秀（或者说强势）的合作伙伴。但卡拉的新想法更前卫大胆，根本不适合在RBN上播出。她觉得新剧更适合AMC或HBO这样的电视网，或者Netflix、亚马逊。现在越来越火的媒体新贵Cascade也是不错的选择。

她该怎么向迈克尔解释，她想减少工作量，只做现有节目，分出时间创作新剧，而这部新剧极有可能会提交给他的竞争对手？如果这个正喜剧想法失败了，怎么办？她为之前的3部大热剧耗费太多心血，也知道现在的成功不可能一直延续。也许她该接受这个工作量，享受名利双收的状态，毕竟巅峰期有限。

推心置腹的谈话

《40个故事》的对剧本时间比预期要长。剧本作者也是卡拉的徒弟，被很多人看好。他的剧本还须润色，而她已经忙到晚饭都没时间吃。卡拉大口嚼着杏仁，又匆匆赶回C3。两小时后，午夜已经临近，而她和梅拉妮终于敲定了最后一场戏。她已经精疲力尽，但依然很开心。

“时间刚刚好，”梅拉妮打着呵欠说，“多谢。我不想请你帮忙，但明显我还需要你的帮助。我觉得自己基本能独当一面了，但和你再次合作的感觉还是很好。”

“明年会更轻松。”卡拉说。

“可能吧，”梅拉妮答道，“但我永远都不可能成为你。前几天晚上我和凯斯顿一起喝酒，他也说了同样的看法。说到底，这些都是你的节目，不是我们的，而且没有你，这些节目很难做。”

“没有人让你成为我。我们需要的是更多‘梅拉妮魔力’。”

梅拉妮露出喜色，问：“对了，我们明天还去‘电视圈精英女性早餐会’吗？”

卡拉暗自叫苦：“我不是演讲者，对吧？我们两人都要去吗？”

“你不是，但如果你不去，只有我一人到场，也不太好。”

“好吧，那今晚就这样吧，收工。”



流媒体提供《纸牌屋》和《透明家庭》等知名节目的观影服务，近年来已经彻底打破了电视行业的竞争格局。卡拉需要加入这一潮流吗？

当今，播出时间最久的电视剧包括《法律与秩序》，共20

季；《法律与秩序:特殊受害者》，共19季；《海军罪案调查处》，共15季；《犯罪现场调查》，共15季；《急诊室的故事》，共15季。



一个提议

第二天早晨，卡拉走进比佛利希尔顿酒店舞厅，意外碰到了Cascade的新内容主管戴尔·格罗斯曼。去年艾美奖上她就见过他，当时戴尔还在HBO。

“卡拉，很高兴再次见到你。”

“我也是，戴尔。恭喜你跳槽到Cascade啊。”

“多谢。我很喜欢新工作。我们有几部大戏要上映了，其中一部是塔伦蒂诺执导的，另一部由克鲁尼出演并执导。当然只是部分戏份，这些大明星不可能总呆在剧组。但我们的制作精良、实地拍摄，剧本和演员都很出色。”

“很贵啊。”卡拉说。

“嗯，但我们的投资人认为，内容才是王道。当然，想必你也知道这个道理。你是RBN的女王嘛。”

“你太过奖了。”

“说真的，你要同时忙3部戏，真是辛苦。你竟然还能挤出时间来和我们吃商务早餐！”

“我尽力了。”卡拉冷冷地说。

“你有时间来Cascade吃午餐吗？我们的CEO会很高兴听听你的一些洞见，比如行业现状、观众真正的需求以及我们节目的优缺点。我知道你在RBN无法脱身，但……”

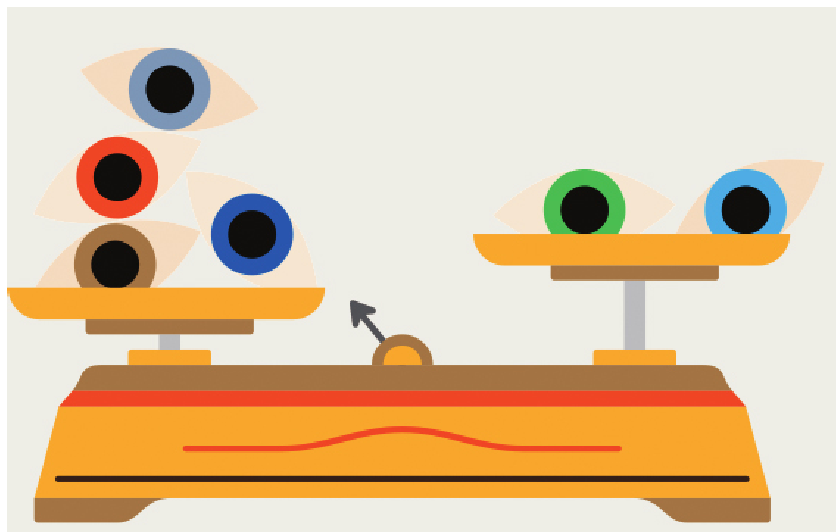
“我并非无法脱身，”她打断了戴尔的话，“RBN可以优先看我们的节目，但我们并没有和公司绑定在一起。”

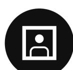
“当然。那如果你将来准备做点不一样的事，我们愿意和你讨论一下。”

戴尔递给卡拉一张名片，她收下了。她心里有个声音告诉她，现在就去写试播集剧本，和戴尔确定会议时间并写好提案。但她不能。她必须在一小时后出现在《40个故事》片场，确保最后一场戏也同样完美。

事后，卡拉思考了一下她的处境。她身体内还有更多魔力，但不确定能否同时用在3部电视剧，外加一个新节目上。她必须放权给梅拉妮和凯斯顿，要不然就必须说服迈克尔减少电视剧集数。还剩下一个选择就是说服她自己：正喜剧的想法还不急于实现；她可以将这件事放在一旁，等过几年工作不那么忙了再说。

但卡拉只有这么点时间思考——剧组成员和观众还等着她呢。





艾莉森·比尔德（**Alison Beard**）是《哈佛商业评论》英文版高级编辑。《哈佛商业评论》改编的案例研究，展示公司领导者面临的真实困境，并提供专家意见。本文改编自哈佛商学院案例研究《珊达·瑞姆斯的公司Shondaland》（Shonda Rhimes' ShondaLand），作者是安妮塔·埃尔伯斯（Anita Elberse）和亨利·麦基（Henry McGee），访问hbr.org可阅读全文。埃尔伯斯在哈佛商学院教授MBA和高管教育课程“媒体、娱乐和体育业”。

卡拉应该集中精力制作大热剧，还是放权给徒弟，自己去编新剧呢？

专家意见一



萨拉·巴尼特（**Sarah Barnett**）
是美国BBC总裁兼总经理。

卡拉需要和迈克尔等RBN高管，开诚布公地讨论未来《毒品》《911》《40个故事》的制作理念。显然，卡拉、C3和RBN都希望维持作品的高质量、高收视率和高收入。但要让每部电视剧的每一集都有“卡拉魔力”，根本无法持续。

电视剧制作流程也在改变。有线电视和流媒体带来颠覆性变革，为新制作手段打开了大门。广播电视网更习惯使用特定模式和节奏，所以RBN固守传统，也在情理之中。卡拉的3部电视剧从秋天播到夏天，每季都有24集，但其实她们不一定非要继续采取这一流程。很多电视网已经越来越灵活，订购的集数也少了；如果有高水平人才参与制作，情况就更是如此。

几年前，我担任一个电视剧的监制。该剧以导演为核心，他用顺叙的方式将脚本手写出来，很像电影和欧洲电视剧的制作方法。这意味着我们交付电视剧的时间可能比往常长，所以我们不得不在一年中不同时段进行新剧首映。每季电视剧的集数也不同。依我看，强行将

节目改为标准化格式，会扼杀节目本身的创意。创作者有自身独特的视角，我们认为，喜欢这种故事讲述方式的观众更在乎内容和语气的一致性，而非固定的播出时间。

当然，考虑到卡拉手头上有太多工作，她必须加大放权力度。这就要求C3、RBN和她自己都做出巨大改变，不管是从文化层面，还是行为方面。她用心培养梅拉妮和凯斯顿，一向都很乐意给他们建议，帮他们跟RBN交涉，还在必要时及时出面“营救”他们。但如果她不放手，不让两个徒弟独立执行任务，并与RBN直接沟通，他们就会永远把自己当成二号人物。她要解决的问题是，学会接受别人与她不一样的选择。

卡拉在和迈克尔那通电话中，提到了两个想法：调整工作进度，以及减少她的职责，但遭到拒绝后她退缩了。她需要让迈克尔了解到，寻求新合作方式对RBN和她自己都有益。

卡拉可以找一个更生活化的地方，也就是说在办公室外，面对面向迈克尔解释：虽然他们都受益于C3-RBN伙伴关系以及3部大热剧的长期成功，但她的创造力被扼杀，需要时间去思考对她有重要意义的新剧本。如果她能和迈克尔坦诚相见，并了解到她的团队和其他RBN高管的意见，她们就可以制定出一个可持续的工作进度，同时就现有节目的期望和任务达成一致，这样卡拉就可以获得自由支配的时间。

现在的媒体高管知道，不同的节目适合不同的平台。尽管迈克尔可能不愿意听到，卡拉想创作不适合RBN的电视剧，但他也会认识到，倘若RBN给这个大热剧创作者机会，让她找回自身创造力，可能会再引起行业轰动，而公司也能获益。最重要的是，RBN不能杀鸡取卵。

如果一个明星说：“我太累了，拿不出最好的表现”，他的经纪人会听从他的意愿。现在卡拉也应该这样和迈克尔沟通一下。

专家意见二



梅丽莎·吉布森（Melissa James Gibson）
是Netflix电视剧《纸牌屋》的联合节目统筹。

随着卡拉制作的3部电视剧的走红，她成了公司的金字招牌，所以我能理解为什么她不愿意改变现状。她有责任确保，这些电视剧以及C3公司平稳运营。但她也是有抱负的艺术家。如果她有创作新剧本的强烈意愿，我认为她就要注意了。对她有益的事情不一定对公司有益，反之亦然。但若她的品牌不能跟随着她成长，就失去了存在的意义。

很多流行电视剧创作者都成功放权给新节目统筹，然后去做其他项目，而且节目在收视率和奖项方面，并没有任何损失。HBO的《副总统》去年完成交接，依然得到艾美奖提名。鲍尔·威利蒙（Beau Willimon）离开《纸牌屋》后，我有幸和弗兰克·普格利泽（Frank Pugliese）接任该剧统筹。

但高层变动的成功取决于，参与项目的每个人都必须了解到，新领导层必定会推动内容的改革。梅拉妮和凯斯顿的决定，不可能和卡拉的选择完全一样，但差异不代表错误。卡拉很可能低估了她的两个徒弟，迈克尔更是如此。即便她的徒弟还没有达到她的高度，但显然也是少见的人才——她之所以雇用、提拔他们，正是因为看到了他们身上的“魔力”。

没有管理者能百分之百确定，其员工在何时，以及能否胜任高层职位。但卡拉似乎认为梅拉妮已经具备了足够实力，凯斯顿紧随其后。所以还在等什么呢？既然卡拉热衷于探索新领域，不如给她的徒弟一个机会，就像当年迈克尔提拔她一样。

以卡拉现在的影响力，提拔徒弟并非难事。虽然RBN也许希望她多参与一线工作，但她的心情和参与度关乎公司既得利益；而且即便她休假几个月去写新剧本，《毒品》《911》《40个故事》也照播不误。她为RBN付出够多了；再怎样公司也应该满足她这个需求吧。很明显，卡拉须要花一些时间来放空自己。

如果RBN不给出明确答复，她可以采取强硬手段，要求解约。但我猜他们应该能够找到折中方案。毕竟这些节目是卡拉的原创，和她有深厚的情感联系。谈判取得建设性突破后，她可能选择再次参与拍摄工作，只不过将多数决定交给新统筹来做，只在必要时提供建议。

最后一点，卡拉渴望有所改变。她已经成了网路女王，现在对有线电视和流媒体产生了浓厚兴趣，因为这两个领域中限制较少，有更大机会把艺术做到极致。她肯定会有动摇的时刻——在这个竞争残酷的行业中，所有的眼睛都盯着她，但她有足够的才能和智慧，将危机一一化解。

很多时候，恐惧是娱乐业从业者决定改变的动因，然而卡拉的恐惧从来对她都是有利无害。我认为，她现在不放手一搏的话，将来就会后悔。现在是电视业的巅峰时期，她的想法很可能因为没赶上潮流，或者被同行抢先使用，在一两年内就失去了价值。所以她必须相信自己的直觉。

卡拉已经不是最开始创作《毒品》的那个艺术家了。她之所以放不下新项目，原因在于：在她内心深处，她清楚，相比留守在她已经称霸的领域，创造新剧给她的满足感要大得多，不论是从情感方面，还是艺术方面。卡拉的直觉是她最宝贵的财富。

HBR.ORG社区评论

谨慎行事

卡拉的3部电视剧不仅给RBN带来巨额收入，还提振了C3的声誉。如果这些电视剧的运营方式出现重大改变，收入和声誉都会受到影响。所以在我看来，放权并非良策，公司有可能陷入衰退。为避免这一情况，卡拉还是要密切关注正在播出的电视剧。

她可以沿用现在的做法，逐步完成交接工作。等到她对梅拉妮和凯斯顿的能力有更大信心后，就可以投身到新剧创作中，不必身兼多职了。卡拉可能还打算和其他电视网合作，做出一番事业，但她必须确保，一旦新项目失败，她依然可以回到现在的公司。任何威胁到她和RBN关系的决定都值得三思。

拉奇德·马哈拉
毕马威管理顾问

环保与经济发展不是零和关系

王波明｜文 万艳｜编辑

迈克尔·布隆伯格是我的一位老朋友。今年4月，我在纽约见到他时，获悉他刚刚出版了一本关于气候方面的新书。在书中，他分享了做纽约市长期间，治理环境的丰富经验，令我印象深刻。在与他商议之后，我们当即决定将这本书引入中国，于是便有了这本《城市的品格：纽约前市长布隆伯格的环境治理商业新方略》（Climate of Hope）。

布隆伯格一直以来都是我十分敬佩的企业家和政治家。他被誉为“世界上最有权势的人之一”，曾三度管理过纽约这个“世界之都”；他还是彭博有限合伙企业创始人，掌控全球最重要的财经资讯帝国。然而，人们往往忽略了布隆伯格的另一个重要身份：一位环保主义者。

2001年，布隆伯格竞选成为纽约市长，一干就是12年。商人和政治人物的双重身份，让他在纽约市推行的环保举措更注重经济效益，也更便于操作。正如布隆伯格在《城市的品格》一书中所说，自己不是人们想象的那种环保主义者，他没有拥抱大树的习惯，不会在推土机前躺倒，也不会因为濒危的斑点猫头鹰而失眠。然而，布隆伯格却发现了一条在城市推行环保的秘径：节能减排和经济发展并不冲突，甚至可以彼此促进。



在布隆伯格看来，环保和经济增长不再是对立的“零和关系”，凡是有利于公众、有利于促进就业的措施，其实也有利于遏制气候变化。而执行这一切的关键，则是城市。城市不仅是环境污染的最大来源，也是最大受害者，更重要的是，城市遏制气候变化的举动还将带来整体经济的增长，城市、企业和居民都能从中获益。

《城市的品格》收纳了布隆伯格担任纽约市长期间，所采取的一系列环保举措，其中不少经验之举都值得包括北京在内的全球很多城市借鉴。比如：

1.为老建筑降低碳足迹。纽约市共有16亿平方英尺的屋顶，相当于近2.8万个橄榄球场。传统的深色屋顶容易吸收热量，建筑制冷的能耗高。相比之下，浅色或者反光屋顶能反射热量，在高温天气大大降低建筑顶层的室内温度。布隆伯格启动了“纽约屋顶降温计划”，纽约市还通过法案，强制新房屋顶必须涂成浅色或反光面。这项举措不仅减少了建筑的制冷能耗，也为业主节省了不少降温开支。

此外，在寸土寸金的情况下，房主不想在墙上安装厚厚的隔热层，也不愿意在屋顶建造哪怕只有几英尺高的温室。为此，纽约市政府规定，绿色改造不受建设和区划限制。如今，业主可以自由地在屋顶安装太阳能电池板或风力涡轮机，而不需要担心是否会超出高度限

制。房主对建筑进行绿色改造的积极性大大增加。

这些绿色改造项目为纽约节约了大量能源开支。

2.提供清洁的供暖。除外来污染因素之外，纽约很多居民区供暖使用的6号燃料油，是纽约市内最大的空气污染源。2015年起，纽约禁止了6号燃料油的使用，这项举措为整座城市的空气质量带来了巨大改善。3年内，二氧化硫污染降低了近70%，烟尘排放量降低了近25%。得益于这些减排，每年有800人免于死亡，2000人免于急诊或住院。整个城市温室气体的减排量，相当于减少了16万辆机动车。

3.鼓励自行车出行，设立步行街。汽车是空气污染的重大来源。布隆伯格任纽约市长期间，将1.3万辆出租车换成了混合动力或其他高能效的车辆，将燃料效率提高了50%。纽约还借鉴哥本哈根和阿姆斯特丹的自行车道设计，12年来共建造了长达470英里的自行车道。从2001年到2012年，纽约骑车通勤者的人数增长了三四倍，而每年自行车重大事故的数量却丝毫没有上升。

2009年起，纽约尝试将城市最重要的枢纽——时报广场，改造成为步行空间，禁止机动车驶入。这项对道路的重新设计，使得时报广场附近的通行时间缩短了7%，交通事故导致的受伤人数降低了35%。到2013年，时报广场的商铺租金增长了一倍，它也首次跻身全球十大最有价值的购物街区。

效仿时报广场的成功经验，纽约开始在全市推行类似的整改，另设了超过50片步行广场，释放了数十英亩的公共空间。这些步行广场临近的社区都享受到了同样的好处：商铺迎来了更多消费者，行人有了更安全的环境，所有人都能呼吸更清洁的空气。

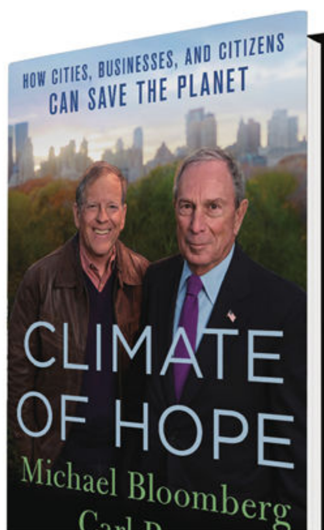
4.靠未来的利润扩建地铁。修建地铁可以缓解交通压力，更能减少城市的汽车排放，但纽约市的地铁扩建计划一直因资金不足而裹足不前。通过预支未来的利润，纽约市既延伸了地铁线路，也收获到更大的经济利益。

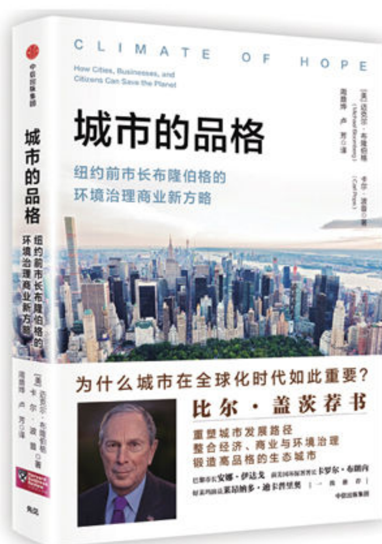
纽约曼哈顿西区的哈德孙城市广场，是美国历史上最大的商业开

发项目之一。它的所在地曾经是一个面积28英亩的铁路车场，也是曼哈顿最大的未开发地块。但这个车场离最近的地铁站也有半英里左右的距离。2004年，纽约市政府发行了价值20亿美元的债券，筹集资金扩建地铁七号线，在车场新建了一个地铁站。

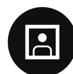
车站开发完成后，消费者和商家如期而至。附近新开发的办公楼和居民楼，为纽约带来物业税收入，可以用来偿还债务。哈德孙城市广场还附带修建了一个公园，由此吸引了来自整个纽约甚至全世界的游客。

环保并非是一个遥不可及的话题，它与每个市民、每家企业都休戚相关。若是个人、企业可以共同参与，市政府能够有效管理，气候问题就能得到有效控制，甚至还能带来更大的经济效益。



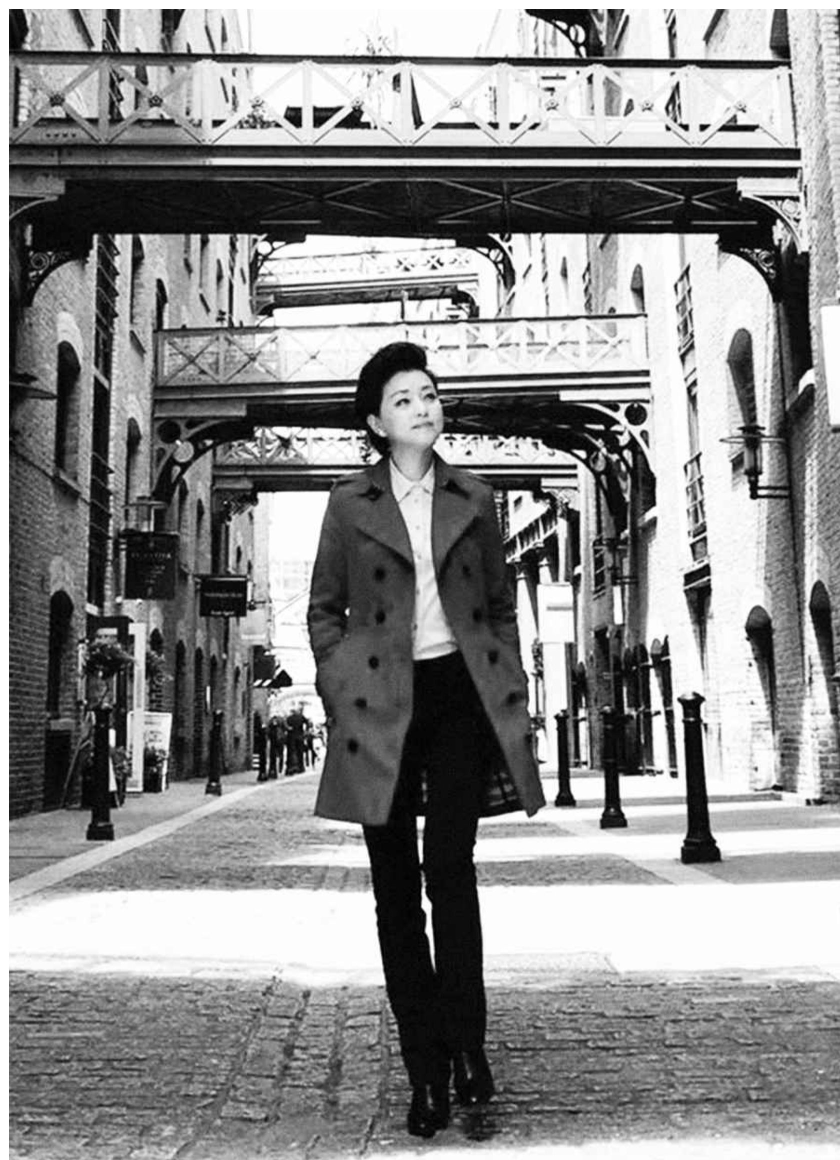


《城市的品格》中英版封面



王波明是《财经》杂志总编辑、《哈佛商业评论》中

文版总编辑。



LIFE’S WORK

杨澜：
我从不在乎别人的看法

王婷｜访　万艳｜编辑

杨澜一直被视为新时代女性的代表，是知性女性的典范。她主持节目、制作节目、开公司、做慈善、设计珠宝，她总是不满足于已经取得的成就，反而喜欢不断打破自己的局限。作为公众人物和女性企业家，她总不免会遭遇外界非议。对此，杨澜却很潇洒地说，她从不在乎别人的看法，只会去做自己认为是正确的事。

HBR中文版：你是如何考虑阳光媒体集团的业务布局的？

杨澜：这是一个逐渐探索和清晰的过程，刚开始我只想做媒体，偏重于原创和内容产业方面，所以主要业务集中在影视制作方面，慢慢扩展到大型文化演出的制作，进而扩展到文化旅游方面，然后又发展到女性社区领域。

从媒体人转型为企业家这个过程中，你面临的最大挑战是什么？

我面临的最大挑战是自己的局限，比如我最开始是在中央级的媒体平台上工作，所以转型后会有一些媒体人的清高，但是做企业需要顾及到各方合作伙伴的利益，因此我得突破自己，转变心态。

在转型过程中，你最大的收获是什么？

一是同理心，在做企业的过程中，经历了各种付出和坎坷，我了解到做企业是一件很不容易的事。这让我在心态上做到真正平等和有同理心，只有这样，合作才会越来越持久。基于这种尊重和平等，我们和一些合作伙伴有着长达10年以上的合作。

二是韧性。阳光卫视被售的经历让我觉得韧性实在太重要，它是每个企业家都应该必备的一种生存技能。

你在职场里遇到过性别方面的偏见吗？

我没有经历过职场性别歧视，但我感受到过。我觉得这很不公平。就我自身而言，我没有那么敏感，也不在乎这些事。比如，当我们需要跟另外一个团队去竞标一个大型项目时，我会全力以赴拿下项目，而不会被别人的态度所左右。别人怎么看，不重要，因为你不可能让所有人都开心。

所以，你不在乎外界如何评价你？

我不在意。一个人如果过于在意别人的评价是很容易迷失的。当有6个人告诉你往左的时候，一定还有4个人跟你说要往右，如果你做事是为了他人的认可、欣赏或赞美，你会很容易失去自己的道路。

无论是在中国还是国外，女性在接受培养的过程当中，总是被教育去取悦别人，作为一个女性媒体人更是如此，因为你的作品其实是在不断地受到社会评价。所以，我觉得要有一种“虽千万人，吾往矣”的精神。如果你觉得值得去做，那就去做，不用顾虑太多。

你有创业经历，也接触过不少女性创业者。你觉得女性在创业过程中普遍存在的问题是什么？

我在做女性研究过程中发现，虽然女性占了创业者的1/3，可是她们的融资能力和她们真正能够获得的资金只有10%左右，远远比不上男性创业者。为什么呢？

一是在战略思考方面，很多女性都会很谨慎。比如说很多女性创业者都是根据内心的热爱和需求去选择目标，比如说她很爱美，就会想着去做美容院或者开创配饰的品牌，但是她很少去设想长远的局面。

二是过于谨慎，很多女性没有意识到自己有更多选择，她们都自觉地选择做小而美的事情，而其实她们完全可以把商业扩展得更大，但是一开始她们不敢大胆设想。而男性通常都会大胆设想，所以他们在融资时，就会描绘一个可观的未来，尽管他们不一定能够实现。

三是不够自信。比如说，一些成功女企业家们在回答为什么会成功时，往往都很害羞地表示："我只是幸运而已。"她们应该学学男性，把自己的成功归功于自己的实力。在这方面，男性都会很自信或者起码表现出自信的样子，而女性往往很害羞和自卑，喜欢把自己的成功归因于环境、家人、机遇等条件，而很少归功于自己。

你经营阳光媒体集团18年期间，你的管理风格发生过哪些变化？你是哪种类型的老板？

我觉得，随着企业发展阶段不同，管理者的管理风格是需要随时进行调整的。从我做企业以来，我的管理风格也在不断变化。在这中间，最大的变化就是我越来越果断，也更加容易得罪人。之前，我会比较犹豫，比如团队的方法不对，我会继续给他们时间去改变；团队成员不合适，我会愿意继续给他们机会。但我发现，一件事情如果是错误的，绝不会因为时间的延展而变成正确的，因此，必须立刻纠正。

你的媒体从业经历对你的管理有帮助吗？

非常有帮助。我做《杨澜访谈录》时，采访了900多位企业家、导演等各类名人，他们中大多数人都是领导者。在这过程中，我发现他们一个共同的特质就是，对于人性的体察和对于市场需求的敏锐捕捉。比如，成功的企业家们都会敏锐捕捉世界的变化，预想到两三年

之后企业的生产模式和运营模式的改变，然后去改变自己所提供的产品。

我慢慢就对领导力有了相对平衡的看法。我发现领导者最重要的特质是，前瞻性和对于市场变化的敏锐把握，其实也是对于人性的敏锐把握。

你挑选团队成员的标准是什么？

企业成长过程当中最难的一件事就是选人。我最看重的、排在第一位的标准是诚恳，这样的人即使学习得慢一点、轴一点，只要有基本的诚信，就不会有大偏差，不会给企业带来灭顶之灾。他的职业操守是值得信赖的。

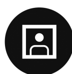
第二个标准就是进取心，也就是所谓保持饥饿感（stay hungry）。我一直有这种“饥饿感”，因为并没有人给我保底，我必须要不断往前冲。特别是当企业还想去冒一定风险的时候，就需要团队有向前冲的干劲和精神，这对高管们来说尤其重要。

第三个标准是对于新鲜事物的敏锐性。没有谁掌握的知识是一劳永逸的，每个人都需要不断地学习、更新。有些人如果他的知识过于陈旧，我会认为，这个人可能不是一个敏锐的学习者。

你是怎么一直保持好奇心的？

我每天会看大量的新闻报道，然后跟不同的人接触。一是因为我天生如此，我对新鲜的人和事都有好奇心。

二是因为职业的训练，在我采访过程中，我都是带着问题去做功课，再带着问题去采访。每次如此，这样的职业训练也让我养成了一直有好奇心的思维习惯。



王婷是《哈佛商业评论》中文版新媒体编辑。

英文摘要 EXECUTIVE SUMMARIES OCTOBER 2017

FEATURES

CHANGE MANAGEMENT

WHAT EVERYONE GETS WRONG ABOUT CHANGE MANAGEMENT

N. Anand and Jean-Louis Barsoux page 092





Corporate transformations still have a miserable success rate: About three-quarters of change efforts either fail to deliver the anticipated benefits or are abandoned entirely. And because flawed implementation is most often blamed for such failures, organizations have focused on improving execution. But poor execution is only part of the problem; the authors' four-year study of 62 corporate transformations suggests that misdiagnosis is equally to blame. Before worrying about how to change, they write,

executive teams need to figure out what to change—in particular, what to change first. They can do this by fully understanding three things: the catalyst for transformation, the organization's underlying quest (is it global presence, customer focus, nimbleness, innovation, or sustainability?), and the leadership capabilities needed to see it through.

J.C. Penney, Norske Skog, Acer, and other classic cases illustrate the authors' points, and the article includes a "quest audit" to help companies identify their transformation priorities.

HBR Reprint R1706D

FEATURES

TALENT MANAGEMENT

TURNING POTENTIAL INTO SUCCESS

Claudio Fernández-Aráoz, Andrew Roscoe, and Kentaro Aramaki page 100



Most leadership development programs aren’t working. Only 24% of senior executives at firms that have them consider them to be a success.

Companies must take a more scientific approach to turning their raw talent into leaders, say three authors from Egon Zehnder, which has been measuring

Seventy-two percent of managers have the potential to grow into c-suite roles.

executive potential for 30 years. Begin by identifying which of seven key leadership competencies (results orientation, strategic orientation, collaboration and influence, team leadership, developing organizational capabilities, change leadership, and market understanding) are critical to your top roles. Next, assess employees’ potential by looking at five predictors of strong competencies (motivation, curiosity, insight, engagement, and determination) and then map people’s potential to role requirements to see how far they can go. Last, to help them get

there, provide the right coaching and development opportunities.

HBR Reprint R1706E

FEATURES

STRATEGY

STOP DOUBLING DOWN ON YOUR FAILING STRATEGY

Freek Vermeulen and Niro Sivanathan page 116



People have a tendency to stick to an existing course of action, no matter how irrational. In the management literature, this is known as an escalation of commitment, and in nearly every academic case study on the demise of a former industry leader, it played a major role. The story of the British music company HMV—whose managing director dismissed downloadable music as “just a fad”—is a classic example.

Escalation of commitment is explained by a number of mutually reinforcing biases, among them: the sunk cost fallacy, loss

aversion, the illusion of control, the preference for completion, pluralistic ignorance, and personal identification. The authors describe six practices that can help counteract these biases: (1) Set decision rules. (2) Pay attention to voting rules. (3) Protect dissenters. (4) Expressly consider alternatives. (5) Separate advocacy and decision making. (6) Reinforce the anticipation of regret. Overcommitted executives, they write, are prone to ignore signs of their company's imminent collapse. These practices will encourage managers at all levels to make decisions more objectively.

HBR Reprint R1706H



Harvard Business Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论 2017年11月刊

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition,

hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

于颖 王波明 何刚 杨浪 法满 靳丽萍 戴小京

Yu Ying,Wang Boming, He Gang, Yang Lang,

Fa Man, Jin Liping, Dai Xiaojing

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editor

钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editor

李全伟 Li Quanwei

编辑总监 Editorial Director

李源 Li Yuan

首席编辑 Chief Content Editors

李剑 Li Jian

首席撰稿 Chief Writer

王丰 Wang Feng

高级编译 Senior Articles Editors

王晨 Wang Chen 刘铮筝 Liu Zhengzheng

高级编辑 Copy Editors

时青靖 Shi Qingjing

编译 Articles Editors

刘筱薇 Liu Xiaowei 蒋荟蓉 Jiang Huirong

撰稿 Writer
廖琦菁 Liao Qijing
高级新媒体编辑 Senior Digital Editor
腾跃 Teng Yue 马雪梅 Ma Xuemei
新媒体编辑 Digital Editor
齐菁 Qi Jing
驻伦敦高级编辑 Foreign Senior Editor（London）
牛文静 Niu Wenjing
高级图书编辑 Senior Book Editor
王晓红 Wendy Wang
高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran

行政总监 Administration Director
颜晓群 Yan Xiaoqun
人力资源总监 Human Resource Director
郝晶 Hao Jing

总经理 General Manager

刘霄 Liu Xiao
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总经理 Executive Deputy General Manager
张菁 Zhang Jing
执行副总经理兼广告总监 Executive VP & Advertising Director
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 Director of Branding Center, East China
杨志清 Yang Zhiqing
华东区广告部总经理 Senior Account Managers, East China
徐礼智 Damon Xu
高级市场部经理 Senior Marketing Manager
王欢 Wang Huan
华北区广告副总监 Advertising Vice Director

叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
资深策划经理 Senior Planning Manager
刘浩宁 Liu Haoning
高级品牌经理 Senior Branding Managers
陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao
王文睿 Wang Wenrui 李帅 Li Shuai
品牌经理 Branding Managers
杨逸雯 Yang Yiwen
市场专员兼行政助理 Marketing Executive
崔哲 Cui Zhe

新媒体事业部 New Media Department
新媒体部门总监 Managing Director
于慧媛 Yu Huiyuan
高级编辑 Senior Editor
康路 Kang Lu
内容编辑 Editors
郭长冬 Guo Changdong
朱虹 Zhu Hong 刘楠 Liu Nan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
慈勤强 Ci Qinqiang 李向东 Li Xiangdong
开发工程师 Development Engineer

陈明东 Chen Mingdong
高级产品经理 Senior Product Manager
王振国 Wang Zhenguo
产品经理 Product Manager
周鑫欣 Chu Fei 初飞 Zhou Xinxin
设计主管 Design Director
李井全 Li Jingquan
设计师 Designers
张姿艳 Zhang Ziyan 程爽 Cheng Shuang
高级市场经理 Senior Marketing Manager
王硕 Wang Shuo



财讯传媒集团出品
PUBLISHED BY SEEC MEDIA GROUP

版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review, HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of

Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387
客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号
ISSN1671-4725
CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层
编辑部联系电话：00-86-10-85657511
发行部联系电话：00-86-10-85650323
邮编：100020
广告部联系电话：00-86-10-85657236
电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

卓越CEO的尺度（《哈佛商业评论》2017年第11期）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2017
非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00009786-20170327
制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2017

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

The End



BookDNA

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn